



المركز السوري للدراسات والحوار
Syrian Center For Studies And
Dialogue

المعايير والمُخرجاتُ التّربويّةُ

في

إعدادِ المُعلِّمِ النّاجحِ

دراسةٌ قامَ بإجرائها المركزُ السّوريّ للدراساتِ والحوارِ

2019م

أعدّ هذه الدّراسة :

الدّكتور أحمد المثنّى أبوشكير

الباب الأول

الفصل الأول

معايير اختيار وإعداد المعلمين

معايير اختيار وإعداد المعلمين

مقدمة :

إن مهنة التعليم من أقدس المهن وأعظمها، لأنها مهنة عظيمة جداً، وهي أم المهن لاحتياج جميع المهن لمعلمين يقومون بالجانب التعليمي، وتكتسب مهنة التعليم أهميتها نظراً للأدوار التي يقوم بها المعلم من عملية تعليم وتنقيف وتوجيه وبناء أفراد وتهيئتهم للقيام بعمليات التنمية البشرية والشاملة للمجتمع.

ولقد تطوّرت مهنة التعليم وطرائقها وأساليبها لتتلاءم مع التطورات الحادثة في المعرفة العلمية والتكنولوجيا والأهداف التربوية المطلوبة حتى أصبح الاهتمام بالتعليم ونموه وتقدمه والفائدة العائدة منه على تقدم المجتمع والفرد من أحد المعايير التي تميز بين المجتمعات المتقدمة والنامية والمتخلفة، وبالتالي برزت مرتبة المعلم في منظومة التعليم كونه أحد الدعائم المهمة لتطوير وتقديم التعليم في الدول، وزاد الاهتمام بعمليات اختيار المعلم وإعداده علمياً وتربوياً للقيام بأدواره ووظائفه المطلوبة منه في العملية التعليمية، الأمر الذي يؤكد ضرورة توفّر العديد من الكفايات الإدارية والفنية والاجتماعية التي تساعد للقيام بهذا الدور المطلوب.

وتتطلب عمليات الاختيار والإعداد للمعلمين توافر العديد من المعايير الشخصية والمهنية والثقافية والاجتماعية لدى المعلمين من أجل القيام بدورهم التربوي والعلمي المطلوب.

وقد مرّ إعداد المعلم بمراحل مختلفة على المستوي العربي والدولي بناء على التطور في مراحل التعليم في هذه الدول ابتداء من ممارسة عملية التعليم بالمرحلة الثانوية، ثم إنشاء معاهد المعلمين للقيام بعمليات التأهيل والتدريب إلى قيام الجامعات بعمليات التأهيل والتدريب من خلال كليات التربية التي تقوم بإعداد المعلمين وتدريبهم قبل ممارسة المهنة، وأصبحت عمليات التعليم لها أصولها وقواعدها ومناهجها التي ارتبطت بنظريات التعليم والتعلم الحديثة، وكذلك تطورت طرق وأساليب التدريس المختلفة التي تراعي حاجات الطلاب، والفروق الفردية لديهم، واستخدام أساليب في التقويم تناسب مدخلات وعمليات العملية التعليمية وفق توافر مجموعة من المعايير الدولية التي تحدد آلية اختيار وإعداد المعلمين وفق المواصفات المطلوبة التي تتلاءم وعملية تطوير التعليم.

ويحظى موضوع إعداد وتدريب المعلمين في أدبيات التربية بعناية فائقة، ويزداد الاهتمام بهذه الفئة مع التوسع الكمي في التعليم والعناية بنوعية مادة التعليم، وذلك في ضوء التغيرات الواسعة في الفكر التربوي

والممارسات التربوية . وقد اشتمل أدب تدريب المعلمين على ما يشبه الثورة في المفاهيم والأفكار، وبرزت ميادين واتجاهات ومبادئ جديدة لإعداد المعلم وتدريبه أثناء الخدمة وربط كل ذلك بالعمل التعليمي المنتج وتكوين القيادات التربوية.

وقد تمّ التركيز على التدريب أثناء الخدمة باعتباره منحنى أقدر على مواكبة التجديد، وأقدر على توظيف المستجدات في مجال التربية لتحسين الأداء، وتعدّ مراكز التدريب التربوي ذات أهمية بالغة في تطوير العملية التربوية وتتبع أهميتها ممّا تقدمه من طرائق وأساليب جديدة ومتنوعة لتنمية كفايات العاملين في القطاع التربوي، وتُعنى هذه المراكز بتطوير برامج التدريب والإعداد، وتحسين كفايات العاملين في القطاع التربوي في جميع الفئات.

ولما كان استمرار التدريب أثناء الخدمة يسهم في زيادة الكفاءة، وتحسين عملية التعليم والتعلم، ممّا يكفل نمو المعلم في المهنة نحو قدراته على الإبداع والابتكار، فإنّ تحديد الاحتياجات التدريبية تعدّ خطوة أساسية لبرامج التدريب أثناء الخدمة .

وقد أشارت الدراسات التربوية إلى أنّ حصر الاحتياجات التدريبية للمعلمين وتشخيصها في ضوء الكفايات والمهارات الأدائية والقدرات ذات علاقة بعمل المعلم ومهامه الأساسية، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع احتياجات العملية التعليمية، تسهم في تطوير الممارسات التعليمية، ونمو المعلم مهنيّاً، وتطوير النظام التعليمي، وتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المعلمين نحو مهنة التدريس والتعلم.

وبما أنّ خطط التدريب في الميدان التربوي حالياً تتخذ شكلاً جزئياً غير متكامل، وتفتقر إلى الموارد الضرورية لخلق فرص التربية المستديمة أمام المعلمين، وكذلك بعضها لا يعكس الحاجات الحقيقية للمدربين من الكفايات التدريبية، ولا تستند إلى دراسات تشخيصية عن الواقع التربوي ومعطياته، ونظراً لضعف الأداء لدى الطلاب وانتقادات أولياء الأمور إلى العملية التعليمية برمتها، وضعف النمو المهني للمعلمين، فقد أصبح من الضروري تحديد الكفايات الأساسية للمعلمين، وبناء أدوات للتحقق من توافرها، وذلك لاستخدامها في بناء برامج التدريب والتطوير المهني بشكل عام، وتحديد الاحتياج بشكل خاص .

ونظراً للدور الكبير الذي تقوم به الجامعات في عمليات اختيار وإعداد المعلمين قبل الخدمة من خلال البرامج التعليمية والتربوية التي تقدمها للطلبة المعلمين ، فإنّ ذلك يضع بعض التساؤلات عن هذا الدور، ومدى ملاءمته للمعايير الدولية أو العربية في عمليات الاختيار والإعداد والتدريب لتحقيق الجودة الشاملة للمعلمين، وبالتالي العملية التعليمية ، لذلك نطرح في هذا الصدد التساؤلات الآتية :

- 1- 1- ما النظم والمعايير العالمية التي يتم في ضوءها اختيار وإعداد المعلمين ؟
 - 3- ما أهم طرق إعداد المعلمين في الجامعات في ضوء بعض المعايير العالمية؟
 - 3- ما الرؤية المستقبلية لتطوير نظام إعداد المعلم في الجامعات ؟
- وسعيًا منّا للوصول إلى أجوبة شافية ووافية حول هذه التساؤلات فإننا نسعى إلى تحقيق ما يأتي :

- 1- التعرف إلى بعض النظم والمعايير العالمية في اختيار وإعداد المعلمين .
 - 2- الكشف عن طرق اختيار المعلمين في الجامعات في ضوء بعض المعايير العالمية.
 - 3- وضع رؤية مستقبلية لتطوير نظام إعداد المعلم في الجامعات الفلسطينية .
- وتأتي أهمية الوصول إلى ذلك من خلال :
- 1- إبراز الدور الكبير للمعلمين في تطوير العملية التعليمية من خلال توفير العديد من الخصائص الشخصية والمهنية والقيادية التي تقوم الجامعات بإكسابها للطلبة المعلمين .
 - 2- تظهر أهمية طرق اختيار الطلبة في كليات التربية ضمن مواصفات وقدرات ومعايير دولية معينة لديهم.
 - 3- تؤكد على أهمية توفير معايير وسمات متنوعة لدى المعلمين عند عمليات الاختيار والإعداد في كليات التربية .

ونحن في هذا الصدد نستخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال عمليات التحليل لعمليات اختيار وإعداد المعلمين في الجامعات في ضوء الخبرة والتجارب العالمية، وضمن معايير تؤكد الجودة في عمليات الاختيار والإعداد والتدريب .

أولاً- النظم والمعايير العالمية في اختيار وإعداد الطلبة، وإعداد المعلمين في كليات التربية:

نظراً للأهمية الكبيرة الملقاة على المعلمين، ودورهم الأساسي والطليعي في عملية تحسين وتطوير عملية التعليم والتعلم فإن ذلك يتطلب إعدادهم إعداداً تربوياً ومهنياً وثقافياً وسياسياً أثناء الخدمة ليكونوا على قدر المسؤولية والمهام المطلوبة في المجال التربوي والتعليمي والاجتماعي لأن أدوار المعلمين أصبحت تتعدى الدور التقليدي الذي يقوم على عملية التعليم التي تعتمد على الجانب الأكاديمي المعتمد أساساً على التحفيز والتلقين، فالعالم يعيش في مرحلة نمو علمي وتكنولوجي وتقني في المجالات كافة، وبالتالي تطورت أدوار المعلمين لتتلاءم مع التغيرات والتطورات العلمية والتقنية المتسارعة في هذا العالم .

ولقد فرضت التغيرات العديدة في حياتنا الثقافية والاقتصادية مفاهيم جديدة في حياة المعلمين المهنية مثل مفاهيم العولمة وثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وانعكست على مهنتهم وعلى نظريات إعداد المعلم من جهة أخرى، فكان من الطبيعي أن يعاد في منظومة إعداد المعلمين لتصبح أكثر ملائمة مع معطيات العصر، لذلك كان من الضروري تقويم عمليات إعداد المعلمين المهني في ضوء العديد من الكفايات التي يشترط أن يكتسبها المعلم قبل ممارسته لمهنة التدريس والتي تعد أساساً للاعتراف به كمعلم محترف ومعتمد (البحيري : 2005 : 2001)

والمعلم هو الأداة في النظام التعليمي لتحقيق النتائج المرغوبة ، لذا لا بد أن يكون هذا المعلم راق في أدائه التربوي والتعليمي، وهذا يتطلب الاعتماد المسبق لوصفات المعلم المتميز، وتقديم هذه المواصفات للقائمين على برامج إعداده (فضل الله سالم : 2005 : 853) .

ومن هنا بدأت الأنظمة التعليمية والجامعات تهتم بهذا الجانب ، وبالتالي لم تقتصر عملياتها على عمليات التدريب والتأهيل أثناء الخدمة فقط من خلال تطوير البرامج التربوية في الجامعات، ولكنها بدأت تركز على الجانب الأكثر أهمية وهو طريقة اختيار المعلمين في كليات التربية بطريقة تؤكد على اختيار أفضل الطلاب في هذه الكليات المهمة التي تهتم بعمليات الإعداد والتدريب الأكاديمي والتربوي، وكي تخرج كليات التربية من مأزق انتقاء أفضل الطلاب المتقدمين لها ممن تتوافر لديهم القدرة العلمية، والرغبة والميول نحو مهنة التدريس، والسمات الشخصية المناسبة فإنه يجب عليها أن تبني لنفسها أدواتها الخاصة التي تساعد على اختيار المعلم /الطالب لمهنة التدريس بأسلوب علمي ناجح، وذلك لأن مهنة التدريس من أعظم المهن التي تسهم في بناء الفرد والأجيال لمواجهة المستقبل وتطوراتها.

المركز السوري للدراسات والحوار

والمقصود بمفهوم اختيار الطالب/ المعلم هو اختياره وفق معايير وأطر وشروط محددة من بين العديد من المتقدمين للقبول بكلية تربوية أو (كلية معلمين) ليصبح طالباً منتظماً بها .

وفي كليات التربية يسخر النظام التعليمي بالدراسات والجهود البحثية لغرض توجيه عملية القبول وترشيدها بما يضمن اختيار أفضل العناصر التي ترغب في مزاوله مهنة التدريس مستقبلاً، وتوجيههم إلى المسارات الدراسية التي تلائم قدراتهم وإمكاناتهم، الأمر الذي يقلل الهدر والفاقد التعليمي الناشئ غالباً عن عدم قدرة الطلاب على السير في برامجهم الدراسية التي يختارونها .

إنّ معايير وإجراءات القبول في كليات التربية في الجامعات الأمريكية تختلف تبعاً لفلسفة التعليم التي تتبعها الجامعة، لكنّها تتفق على اتباع معايير محددة تنظم عملية القبول ، أي أن هناك رؤية (Vision) تحكم سياسة القبول، ويترجم هذا النظام تلك الرؤية إجرائياً من خلال صياغة مجموعة من المعايير والمتطلبات الخاصة بالقبول.

وتُلحُ هذه الجامعات كثيراً على أن تكون عملية القبول انتقائية تنافسية وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة وتطبيقاته في النظام التعليمي الأمريكي، ويمكن أن نصنف هذه المعايير تحت الفئات الثلاث الآتية :

أ- **معايير تتعلق بالامتحانات** التي تقدم على مستوى الدولة أو الولاية أو الجامعة، أو الكلية، أو حتى القسم، وهذه الامتحانات نوعان : **نوع يُعنى بقياس القدرات والاستعدادات** ، ونوع **ثاني يهتم بقياس التحصيل** ، وتتكون هذه الامتحانات بنوعها من عدة أجزاء فرعية تقيس المهارات الأساسية للطلاب بحيث يتضمن الاختبار أجزاء لمهارات : القراءة، الكتابة ، الرياضيات ، مهارات الاتصال. الخ. ولعل أهم تلك الاختبارات اختبارا: (SAT) و (ACT) ، ويندر أن تجد جامعة أمريكية تقبل النظر في ملف الطالب دون أن يكون متضمناً نتيجة هذين الاختبارين أو أحدهما. ولا يكفي مجرد دخول الطالب هذين الاختبارين، بل لا بدّ من الحصول على الدرجة التي يحددها القسم على ألا تكون الفترة الفاصلة بين دخول الاختبار والتقدم بطلب القبول طويلة، كما أنّ هناك اختباراً خاصاً بالتخصص الدقيق داخل كليات التربية، وهذا يدخل تحت ما يسمى بمتطلبات خاصة بالقسم، وفي بعض الجامعات لا يتقدم الطالب لهذا الاختبار إلا بعد إنهائه دراسة المواد العامة، أو مواد الإعداد العام، وعلى الطالب أن يحقق الحد الأدنى من الدرجة المطلوبة، وإلا فليس له مكان فيه، وعليه البحث عن قسم آخر.

ب- **معايير خاصة بالثانوية العامة من حيث المعدل العام (GPA)** ، فبعض الجامعات تشترط معدل ثلاثة من أربعة وبعضها يشترط اثنين ونصف من خمسة، كما أنّ هناك معايير متعلقة بنوعية المواد

المركز السوري للدراسات والحوار

التي درسها الطالب في المرحلة الثانوية وعددها في كل فرع (اللغة، الرياضيات، العلوم الطبيعية، العلوم الاجتماعية)، وكذلك فيما إذا كان الطالب قد سبق له دراسة مواد جامعية أثناء المرحلة الثانوية.

ج- معايير خاصة بالسمات الشخصية والنفسية عند الطلاب، مثل قدراته التواصلية وميوله واتجاهاته نحو مهنة التدريس وصحته العقلية والنفسية ، وبعض الأقسام تحرص على إجراء مقابلة شخصية للمتقدم.

إنّ معظم الجامعات هناك تشترك في تبني نظامين للقبول، وهما : **القبول المشروط Conditional Admission** (**Admission**) والقبول النهائي (**Full Admission**) ، أي أن الطالب يدخل كلية التربية تحت مسمى " قبول مؤقت " حتى يحقق الشروط والمتطلبات التي تصعد به إلى " القبول النهائي " ، ولكن بعض الجامعات تعطي الطالب قبولاً للدراسة فيها إذا حقق الحد الأدنى من شروط القبول ، وإذا أراد الطالب أن يختار تخصصه الدقيق داخل كلية التربية فإنّ عليه أن يجتاز الامتحان الذي يقدمه القسم المختص، وعليه كذلك ألا يكون قد حصل على أقل من معدل " جيد " في المواد التربوية، وإذا لم يتمكن الطالب من اجتياز الاختبار الخاص بالقسم أو حصل على معدل " جيد سالب " أو أكثر في المواد التربوية فإنّ قبوله يتحول بشكل آلي إلى قبول مشروط.

وشروط القبول النهائي كالآتي :

- لا بد من تحقيق شروط القبول المشروط كافة.
- أن يتقدم الطالب بطلب إلى لجنة القبول لفحص سيرته الدراسية الأكاديمية.
- أن يتقدم رسمياً بطلب القبول في نهاية السنة الثانية.
- ألا يكون قد حصل على معدل أقل من جيد في كل المواد التي درسها (بعض الجامعات تحدد مواد بعينها).
- أن يحقق الطالب الدرجة المطلوبة في الاختبارات الفرعية (subtests) لاختبار praxis 1، وهذه الاختبارات تشمل: القراءة ، الكتابة ، الرياضيات ، ويستثنى من هذا الشرط الطلاب الذين يقدمون درجة مؤهلة في أي من الاختبارات الآتية : ACT , GRE , SAT و(اختبار Praxis 1 يتكون من شقين : شق يُعنى بالمهارات الأكاديمية، وشق ثانٍ يُعنى بتقويم التخصص المعرفي - المحتوى).

إنّ القبول المشروط الذي يعقبه قبول نهائي - في حال استيفاء الطالب للشروط - قد يكون حلاً واعداً لمعالجة ضعف مخرجات الكليات التربوية. ففي هذه الحالة يتم فحص الطلاب ومتابعتهم أثناء فصولهم

الدراسية الأولى في الكلية ومن ثم يتخذ القرار المناسب بشأنهم ، ويمكن التنسيق بين الجامعات والكليات من أجل معادلة بعض موادهم إذا رغبوا (أي الطلاب الذين لم يحققوا شروط القبول النهائي) في مواصلة الدراسة في أقسام أخرى تناسب قدراتهم ومستوياتهم.

هذا وتجدر الإشارة هنا إلى وجود نظام آخر يطبق في جامعات أخرى بالولايات المتحدة الأمريكية، وطبقاً لهذا النظام يتم قبول طلاب البكالوريوس في الجامعة دون تحديد كلياتهم أو تخصصاتهم ، وإذا أراد الطالب أن يتخصص في كلية التربية فإنّ عليه أن يحقق شروطاً، منها:

- أن ينهي الطالب ما لا يقل عن 64 ساعة معتمدة.
 - أن يجتاز اختبارات في اللغة الأم ومهاراتها، والرياضيات والعلوم الطبيعية قبل قبوله في الكلية.
 - أن يحقق في المواد أعلاه تقديراً لا يقل عن جيد.
 - أن يقدم الطالب ما يثبت أنّ لديه خبرة في المجتمع.
 - يجب على المتقدم أن يجتاز متطلبات التخصص الدقيق الذي سوف يلتحق به.
 - بعض الأقسام وكليات التربية تشترط على المتقدمين اجتياز اختبار يطبق على مستوى الولايات المتحدة ، هو: PPST = Pre-professional Skills Test .
- أما شروط القبول في كليات التربية في اليابان فيتم على النحو الآتي : (الدمنهوري ونصر، 2000:159)
- 1- الحصول على شهادة الثانوية العامة من المدارس الثانوية العليا .
 - 2- المجموع الكلي لدرجات الطالب في شهادة الثانوية العامة .
 - 3- أن يجتاز الطالب الاختبارات التحريرية التي تعقدها الكلية سواء في التربية العامة أو التخصص.
 - 4- أن يجتاز الطالب الاختبارات المهارية في المجالات النوعية .
 - 5- أن تحقق المقابلة الشخصية للطلاب أهدافها التي وضعت من أجلها .
 - 6- اللياقة البدنية والسجل الصحي للطالب .
 - 7- شهادة حسن السير والسلوك والخلق من المدرسة الثانوية العليا .

8- السجل الدراسي التراكمي للطالب في المراحل التعليمية السابقة .

9- خلو الطالب من العيوب الجسمية والسمعية والبصرية .

أما إجراءات القبول للراغبين من الطلاب للالتحاق بكلية التربية عن طريق التقدم لاختبارات مقننة هدفها التوحيد بين مستوي المقبولين بين الكليات ، ويعد هذا الاختبار من أهم معايير القبول ومن أهم اختبارات القبول بكليات التربية اليابانية ما يلي :

أ- اختبارات القبول التحصيلية العامة ومنها :

- اختبار NCUEE وهو اختصار للمفهوم National Center For University Entrance Examination ، ويعقد هذا الاختبار في شهر يناير من كل عام تحت إشراف المركز القومي لامتحانات القبول .

ب- اختبارات القبول الخاصة بكليات التربية، وهي تقيس قدرات واستعدادات وميول واهتمامات الطلاب من زوايا مختلفة .

ج - المقابلات الشخصية .

د - اختبارات المهارات العملية .

هـ - اختبارات المقال ، حيث يطلب من الطلاب كتابة مقالات متنوعة في موضوعات مختلفة للتعرف على مستوى التفكير وطريقة الكتابة لدى الطلاب .

و - اختبارات الدقة للتعرف على مستوى الإتقان لدى الطلبة في اللغة اليابانية وبعض اللغات الأخرى .

أما معايير إعداد المعلمين في كليات التربية في الدول المتقدمة:

لقد خلصت العديد من الدراسات والبحوث والمؤتمرات إلى وجود جوانب قصور في برامج إعداد المعلم على المستوى العربي والعالمي أدى إلى تدني مستوى أداء الخريجين، وأهم جوانب القصور هي : (الكثيري 2004: 76)

1- مازالت السياسة والفلسفة والأهداف والبرامج التعليمية تقليدية غير متجددة ومقرراتها غير حديثة .

2- الخلل وعدم الترابط بين السياسات والفلسفة واستراتيجيات التعليم، كما أنّ ارتباط مناهج التعليم العام بمناهج الإعداد ضعيف .

3- المادة الدراسية لا تواكب مستجدات العصر .

ويؤكد العاملون في مجال التربية والتعليم أنّ متطلبات إعداد المعلم تنحصر في العموم تحت ثلاثة أطر : الإطار المعرفي الخاص بالتخصص، وإطار الاتصالات الخاص بالقدرة على إيصال المعلومات وإدارة الفصل، وإطار الثقافة العامة الخاص بالإعداد العام(الدليل، 1999: 57).

ويضيف بعض الباحثين متطلباً وجدانياً، وهو حبّ العمل، والإخلاص والحماس في مجال التدريس .

وقد اهتمت بعض الدول المتقدمة بوضع معايير اعتمادية يُستفاد منها إجمالاً في تحديد المتطلبات الفنية لإعداد المعلم منها ما وضعه المجلس الوطني الأمريكي لاعتماد برامج إعداد المعلمين من معايير لمهنة التعليم تتضمن ما يلي:

1- الاهتمام بالمعرفة المهنية .

2- الالتزام بطرق التدريس .

3- إدارة الفصل .

4- التعليم من خلال الخبرة .

5- الإحساس بالانتماء .

ومن المعايير المحددة لإعداد المعلم في ولاية متشجن بأمريكا وهي:

1- المعرفة التامة بمادة التخصص .

2- فهم بيئة التلاميذ .

3- معرفة كيفية مواجهة الصعوبات (حلّ المشكلات).

4- معرفة طرق التدريس .

وفي نفس الاتجاه حددت ولاية كاليفورنيا بأمريكا معايير لمهنة التعليم، منها:

- 1- إشراك جميع الطلاب في التعليم .
- 2- توفير بيئة فاعلة للتعليم .
- 3- تنظيم المادة التعليمية .
- 4- تخطيط الخبرات التعليمية .
- 5- تقويم التحصيل الطلابي .
- 6- نمو المعلم مهنيًا وتربويًا .

وقد حددت اللجنة الوطنية لتقويم أداء المعلمين بكاليفورنيا المتطلبات الأساسية التي تحتاج إليها مهارة التدريس بالآتي :

- أ- سعة الثقافة في الفنون العقلية والعلوم واللغات .
- ب- إحاطة المعلم بالمواد المراد تدريسها ، ومعرفته للمناهج وكيفية تنظيمها .
- ج- معرفته للمهارات المطلوب منه تطويرها، ومعرفته بالوسائل التي تساعد في أداء المهمة.
- د- معرفته طرق التدريس العامة، والخاصة بمادته، ومعرفته بمهارات التدريس التي تلائم الطلاب على اختلاف فئاتهم .
- هـ - معرفته بأساليب تقويم الطلاب، والتأكد من تطور نموهم، وقابليتهم للتعلم واستعدادهم لتوظيف ما تعلموه لصالحهم.

ويشير آلين (2002) إلى أنّ من أولويات العمل في تحسين التعليم تحسين قدرات المعلمين. ويضيف أنّ هناك دراسة أجراها وليم ساندرز أوضحت أنّ هناك علاقة إحصائية قوية بين مدى فاعلية المعلم وتحصيل الطلاب، وأنّ مكونات برنامج إعداد المعلمين الناجح لابدّ أن تراعي ما يأتي:

- أ- التعرض لخبرات مطولة في الميدان.
- ب- تقديم معرفة تخصصية عالية.
- ج- معرفة طرق نقل المعلومات وتسهيل فهمها.

- د- إيجاد برامج وطرق بديلة لإعداد سريع.
 - هـ- تعديل البرنامج ليتناسب مع احتياجات الميدان.
 - و- إعداد المعلم لتدريس نوعيات خاصة من الطلاب.
 - ز- إيجاد دعم قوي من المؤسسة التعليمية لإعداد المعلم.
 - ح- تعاون مؤسسات الميدان من مدارس وإدارات تعليمية.
- وقد أضاف برستور وآخرون (2002) أنّ إصلاح التعليم يتم عن طريق :
- أ- لشراكة بين الكلية والمدرسة.
 - ب- استخدام التقنيات الحديثة في التعلم، وذلك بجعل التقنيات من مكونات التعلم في برامج إعداد المعلمين .
 - ت- تضمين برامج إعداد المعلم الطرق المتعددة للتدريس/ التعليم في بيئات متعددة، تعلم خبرات ميدانية مع معلمين ذوي خبرة.
- وقد أكد كريم (1994) في دراسته عن برامج إعداد المعلم أنّها تحتاج لتطوير وتعديل لتناسب مع معطيات العصر، ومنها التعامل مع التعددية الثقافية، واستخدام التكنولوجيا، وإدارة الفصل.
- ولا يخلو القبول في الكليات بوضعه الراهن وممارساته القائمة من بعض المشكلات والعوائق التي تحد من فاعليته، ومن أبرز هذه المشكلات :
- التزايد الكبير في أعداد الطلاب التي تتقدم للقبول في التعليم الجامعي :
 - إنّ التزايد الكبير في النمو السكاني في مقابل ثبات فرص وإمكانات التعليم الجامعي قد أضاف أعباء كبيرة على برامج القبول في الكليات.
 - عدم توفر أدوات قياس معتمدة وفاعلة تمكن الكليات التربوية من الحكم على أهلية المتقدم للالتحاق بمهنة التعليم :
 - بعض الأدوات المشار إليها تقيس القدرة التحصيلية للطلاب، وبعضها الآخر يقيس المهارات والقدرات، أو الميول والاتجاهات.

- لا تزال الضغوط الاجتماعية الكبيرة تمثل قلقاً وهاجساً على صانعي قرار القبول.
- إنّ مما يقلق مسؤولي القبول تضخم درجات (تقديرات) خريجي المرحلة الثانوية، إضافة إلى التفاوت الكبير الملاحظ في الدرجات بين المدارس الأهلية والمدارس الحكومية، وكذلك بين مدارس المدن ومدارس القرى. لقد أثار مثل هذا الأمر جدلاً واسعاً حول الوزن الذي يمكن إعطاؤه لنسبة الثانوية العامة في قرار القبول.

طرق اختيار وإعداد المعلمين في شمال شرق سوريا في ضوء بعض المعايير العالمية :

لقد أصبحت مهنة التعليم في السنوات الأخيرة، ونتيجة لتوفر فرص التوظيف ، ونظراً للمردود المادي المقبول أكثر جذباً لخريجي الثانوية، وأصبح عدد المتقدمين للقبول بكليات المعلمين يتجاوز اليوم بكثير القدرة الاستيعابية لهذه الكليات، ورغم أنّ تزايد أعداد المتقدمين للقبول في الكليات يكلف هذه الكليات الكثير من الجهد والوقت إلا أنّ ذلك يعد في نظرنا عاملاً إيجابياً، فالتنامي الكبير في أعداد المتقدمين للقبول يشعل المنافسة بينهم، ويوسع دائرة الاختيار، ويهيئ للكليات فرصة أفضل لاختيار العناصر الأكثر ملائمة لمهنة التدريس، والأفضل استعداداً لممارستها، ولن يتحقق ذلك ما لم يتوفر لهذه الكليات أفضل الأدوات والآليات التي تمكنها من ضبط عملية الاختيار، وترشيدها.

لذلك فإنّ تطوير معايير وأساليب وإجراءات قبول أفضل وأنجع يصبح مطلباً جوهرياً، وقد أصبح لازماً على كليات إعداد المعلم أنّ تعيد النظر في ناظم القبول بها كي تضمن اختيار أفضل العناصر من بين المتقدمين أولاً، ولنقل الفاقد والهدر التعليمي ثانياً.

كما أدى التغيير مؤخراً في دور المعلم إلى إعادة النظر في أسلوب اختياره، فلم يعد المعلم مجرد ناقل للمعرفة من مصادرها إلى الطالب. وقد أدت التغيرات التي طالت العملية التعليمية التربوية إلى بروز أدوار جديدة للمعلم أكثر جوهريّة، لعل أهمها كونه أصبح وسيطاً بين الطلاب ومصادر المعرفة، يهيئ لهم البيئة التعليمية الملائمة، ويثير لديهم التفكير العميق، ويخلق بين أنفسهم، وبينهم وبين المادة التعليمية تفاعلاً إيجابياً منتجاً.

إنّ مهنة التعليم هي مهنة عظيمة؛ فهي أم المهن، ولا تكاد تكون هناك مهنة إلا وتتطلب من يعلم فيها ولو بطريقة غير مباشرة. وقد اعتمدت الأساليب القديمة في التعليم على جهود شخصية أهلية أو تطوعية، وركزت في مضامينها على تعليم الدين واللغة في غالبية مساراتها، وتعلم المهن الحرفية في مسارات أخرى، حتى اعتمدت الدول المختلفة التعليم النظامي، وأنشأت له مؤسسات تهتم فقط بمهنة التعليم،

وقد مرت هذه التجربة بمراحل متعددة، وكانت مرتبطة بتطور المجتمعات حتى أصبح التعليم ونوعية منتجاته علامة على تطور المجتمع ونمائه وحضارته، ووصلت مكانة المعلم إلى مرتبة عالية لدى الأمم الواعية، فكان ذكره بالخير في كل مكان، والاحتفاء به في كل محفل.

وقد مرّ إعداد المعلم في سوريا كغيره من الدول العربية بمراحل متعددة كانت بدايتها مع معلم الضرورة، ثم تطور الحال إلى معاهد معلمين متوسطة، فثانوية، وانتقل نقلة نوعية تخصصية عند افتتاح الجامعات والكليات المتوسطة إلى أن وصل أخيراً لإقامة كليات التربية المرتبطة بالجامعات. وفي العقود الأخيرة أصبح التعليم مهنة لها أصولها وقواعدها ومناهجها العلمية، كما تطورت معرفتنا بنظم ونظريات التعلم والتعليم، وتقدمت كذلك معرفتنا بأدوات وأساليب تقويم الأداء.

ويعدّ اختيار الطالب /المعلم في مؤسسات الإعداد حجر الأساس لمشروع تخريج جيل متمكّن من المعلمين، ومن المسلمات الأولية في هذا الشأن أن يتم اختيار الطالب /المعلم في ضوء المتطلبات المهنية العالية التي تتطلبها مهنة التدريس، وتحت حراسة منظومة الضوابط والقيم الأخلاقية العظيمة لهذه المهنة السامية، بل إنّ هناك من التربويين من يذهب في رؤيته لنظام اختيار المعلم إلى حد القول بأنّ المعلم يولد ولا يُعد، في إشارة إلى أنه مولود أكثر منه مُعدّ. أي إنّ التميز والإبداع المهنيّ لدى المعلم هو في العموم تكوين فطريّ بطبيعته أكثر من أي شيء آخر.

أمّا شروط القبول بمؤسسات الإعداد بالجامعات السوريّة كما رصدناها :

- الحصول على الحد الأدنى المطلوب في الثّانويّة العامّة .
- حسن السير والسلوك.
- اجتياز المقابلة الشخصية لأقسام الدبلوم التربوي .
- اجتياز اختبارات القبول في اختصاص معلم الصفّ.

وفي عصرنا الحاضر برزت بعض الاتجاهات الحديثة في مجال إعداد المعلم تؤكّد على ضرورة مجاراة العصر، وملاحقة التطورات العلمية والتربوية والتقنية، منها متابعة تطورات المناهج ووضع نسب محددة لمتطلبات إعداد المعلم مثل الإعداد العام، والتخصصي، والتربوي والتربية العملية والتدريب أثناء الخدمة. كما تتطلب التطورات المتلاحقة والسريعة على الساحة التقنية أن يتعرف المعلم على كيفية التعامل

مع الوسائل التعليمية الحديثة كالتلفاز والفيديو والحاسوب وبرامجه والإنترنت ونحو ذلك، واستخدامها بفاعلية مع طلابه.

ومن هنا برزت فكرة تطوير برامج إعداد المعلم لتلبي احتياجات المجتمع التنموية، وتتماشى مع متطلبات العصر، لذا اهتمت الأجهزة التعليمية المشرفة والمنفذة لبرامج إعداد المعلمين بتهيئة الجو الصحي المادي والمعنوي الذي يعين المستهدفين في برامج إعداد المعلم على الاستعداد علمياً وتربوياً وتقنياً على القيام بأدوارهم ووظائفهم التعليمية المستقبلية بفاعلية.

كذلك يرى الباحثون أنّ هذا العصر الذي يطلق عليه عصر المعلوماتية يفرض أن يتم إعداد المعلمين في المؤسسات التعليمية بحيث يتم التركيز على استخدام التقنيات الحديثة بفاعلية أكثر علاوة على إعدادهم لمعرفة المحتوى التعليمي التخصصي، والمعرفة التربوية، والإعداد العام.

ومن الملاحظ كذلك أنّ برامج الإعداد والتدريب وحدها لن تتكفل بتوفير المعلم الأمثل، إلا إذا اقترنت بتنمية اتجاهات إيجابية، وإثارة الدافعية، والاستعداد للعمل بالمهنة وفق متطلباتها وظروفها.

ومشكلة النوعية في مستوى المعلم تتجاوز نطاق المحلية، فهي تمثل أزمة عالمية، خاصة في ضوء العوامل المجتمعية على اختلافها.

برامج إعداد المعلم، وتدريبه :

تشير العديد من الدراسات إلى انخفاض مستوى أداء المعلمين والمعلمات من خلال ظهور العديد من المؤشرات في سلوكهم الوظيفي نتيجة لتعرضهم للظروف الصعبة في مجال المهنة، وكذلك ضعف نتائج التحصيل المدرسي، وهو ما أظهرته نتائج الامتحانات في الشهادتين الإعدادية والثانوية، وهذا يتطلب تكثيف الجهود نحو تحسين برامج التدريب والتأهيل لرفع مستوى الأداء والتأهيل لاكتساب المزيد من المهارات الأساسية في مجال التخصص والنمو المهني.

ويقصد بإعداد أو تأهيل وتدريب المعلم خلق بيئة تعليمية وتدريبية فاعلة تعمل على إيجاد وصياغة المعلم عن طريق التعليم بتعرضه لشتى العلوم الإنسانية والمفاهيم الاجتماعية التي تشتمل على المواد التربوية، وأهداف التربية وطرق التدريس ودراسات المقرر والمناهج والقيم وعلم الاجتماع والنمو الاجتماعي البدني للنشء وعلم النفس التربوي، والتقنيات التربوية، والتقويم، والتقييم التربوي، وطرق البحث في التربية والإدارة المدرسية وغيرها. وذلك لتمكين المعلم من وضع ما اكتسبه من معارف إنسانية، ومفاهيم اجتماعية

موضع التطبيق والممارسة العملية بإدراك وثقة وتمعن في المواقف والمعضلات التربوية المتعددة التي تحدث في المدرسة وفي حجرة الدرس، وتلك التي تصدر عن التلاميذ .

ولا تختلف برامج إعداد المعلم في كليات التربية في الجامعات السورية عنها في الجامعات العربية، فلقد أشارت عدّة دراسات إلى وجود قصور في برامج إعداد المعلمين في كليات التربية، وخاصة في المرحلة الأساسية وتتمثل فيما يلي :

- 1- نحتاج إلى تطوير الأهداف التربوية العامة والخاصة لبرامج كليات التربية بشكل دقيق .
 - 2- نحتاج إلى تطوير الأهداف التربوية العامة والخاصة لكل تخصص بشكل دقيق.
 - 3- نحتاج إلى تعدّد الخطط الدراسية للتخصص الواحد، وتعدد المسميات والساعات المعتمدة لمقررات الخطة الواحدة مما أدي إلي حدوث خلل في تدريس تلك المقررات .
- هذا بالإضافة إلي ظهور العديد من الشكاوى من المؤسسات التربوية بأنّ برامج إعداد المعلمين لا تعدّ المعلم إعداداً مهنيّاً وتخصّصيّاً يؤهله لأداء مهنة التدريس بشكل فاعل، فهناك نسبة من المعلمين يفتقدون لبعض المهارات الأساسية كالقراءة والكتابة والتعامل مع تقنيات المعلومات، وكذلك ضعف التحصيل في المواد الأكاديمية في تخصصاتهم، وذلك كما يظهر في تدني نسب النجاح عند تقديم امتحانات القبول للعمل في المؤسسات التعليمية المختلفة.
- إنّ الهدف الأساسي من مرحلة إعداد وتأهيل المعلم ينضوي على تكوين وصياغة إنسان مدرك ومتعلم وماهر ومتقّف ثقافة ناضجة لأداء وظيفة محدّدة تختص بالتربية والتعليم، لذا ينبغي النظر إلى عملية تدريب وتأهيل المعلم كمنظومة تشتمل على أساليب وطرق متجانسة، وتعكس في الوقت ذاته الأطر والخصائص الثقافية والعقائدية والاجتماعية للنظام التعليمي الذي من أجله أقيم ذلك النظام التعليمي بالولاء، ويستمدّ منه الاستمرارية.

وليس من السهل الفصل بين هدفي عملية إعداد المعلم من منظور التأهيل والتدريب، ذلك أنّ العمليتين تقودان إلى إيجاد وحدة واحدة تسمّى المعلم، ففي التدريب يخضع المعلم للتدريس والتعلم ويتخصّص في مادة بعينها، والإلمام التام بأساليب وطرق التدريس المختلفة التي تتماشى وطبيعة متلقي المعرفة، أيضاً المعلم الذي تخصّص في مادة معيّنة، وطرق توصيلها يتحتم عليه أن يكون متشبعاً بالعلوم التربوية

والاجتماعية والنفسية والإرشادية، وتلك التي تختص بالعلاقات الإنسانية حتى يتسنى له ممارسة مهنته والتعامل مع تلاميذه .

ويتضمن برامج إعداد الطالب المعلم بكلّيات التربية في الجامعات السوريّة وفق إحصائيات عامّة دراسة العديد من المقررات في المجالات المختلفة، وتشمل مقررات ثقافية عامة ومقررات في مواد التخصص، ومقررات في التربية بفرعها النظري والعملي ، ومقررات حرة يتراوح عدد ساعاتها المعتمد ما بين (131- 124) ساعة معتمدة تتوزع بنسب مختلفة، حيث بلغ نصيب الجانب الثقافي (16%) من برامج الإعداد، والجانب الأكاديمي (42%) ، أما الجانب التربوي ، فقد بلغ (38%) ، ونصيب المقررات الحرة يصل إلى (4%) ، ويشترك في تدريس المقررات التربوية أقسام كلية التربية (أصول التربية- أساليب التدريس - علم النفس) ، حيث يقوم قسم علم النفس بتدريس مقررات عديدة منها: مبادئ علم النفس - القياس والتقييم - الصحة النفسية - علم النفس التربوي - تنمية التفكير ، بينما يقوم قسم أساليب التدريس بتدريس مقررات : مبادئ التدريس - استراتيجيات التدريس العامة - أساسيات المناهج - إدارة الصف وتنظيمه - تكنولوجيا الحاسوب -المواقف التعليمية - تقنيات التعليم ، إضافة إلى وجود مشاريع تخرّج ، في حين يقوم قسم أصول التربية بتدريس مقررات : مبادئ التربية - التربية العامة - فلسفة التربية - قضايا تربوية معاصرة - التخطيط والإدارة التعليمية - تطور الفكر التربوي) ، ويقوم قسم التوجيه التربوي بالإشراف على الجوانب العملية والتدريب الميداني في المدارس ، وكذلك مدرّسو كلية التربية يضطلعون بهذا الدور الإشرافي ، حيث يبدأ الطالب المعلم عملية التدريب الميداني ضمن كلية التربية، وكذلك ضمن دبلوم التأهيل التربوي، بواقع يوم أو يومين في الأسبوع.

الاتجاهات الحديثة في مجال إعداد، وتدريب المعلمين:

- تركّز عملية التدريب أثناء الخدمة على ما يلي:
- الممارسة العملية في الميدان.
- الاعتماد على مفاهيم التعلم الذاتي، وتفريد التعليم، وتنظيم العلاقة بين المعلم والطالب على أساس إبراز قيمة الطالب.
- توظيف التقنية في اكتساب المعارف والمهارات.
- بناء قيادات تربويّة في جميع المستويات.

- استخدام التجديدات التربوية، وتوجيه برامج التدريب.
- توفير المنهج المبني على الكفاية.
- إعطاء الدروس العملية ما تستحق من اهتمام.
- الاهتمام بالتدريب المصغر لرفع مستوى النمو المهني للمعلم.

منطلقات برنامج التدريب أثناء الخدمة:

- * **الموضوع:** تدريب المعلمين وفق احتياجاتهم التدريبية في ضوء الكفايات الأكاديمية والتربوية.
- * **الأهداف:** تتمثل أهداف التدريب أثناء الخدمة حسب الكفايات فيما يلي:
- تأهيل المعلمين في المهنة فيما يخص المؤهلات المعرفية والمهنية.
- التأهيل في مهارات التدريس.
- **التدريب المستمر للعاملين في المهنة والمعلمين :** بحيث ينسجم مع مفهوم التربية المستديرة ليُنمى بوسائل ذاتية، وبممارسة البحوث، والانخراط بالمشاغل والحلقات والدراسات الميدانية.
- **تنمية الاتجاهات والقيم الإيجابية** التي تساعد على تغيير السلوك المهني نحو الأفضل.
- * **الفئة القائمة على التدريب :** تتمثل بالكفاءة المتميزة من:
- أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات .
- أعضاء الهيئة التدريسية في معاهد المعلمين.
- الموجهين التربويين.
- ذوي الاختصاص من الميدان التربوي.
- * **الفئة المستفيدة:**
- المُعيدون الجامعيون .
- الموجهون التربويون.

- مدرء المدارس .
- المدرسون الأصلاء وغير الأصلاء من خريجي الجامعات .
- المعلمون الأصلاء من خريجي المعاهد المتوسطة .
- الوكلاء غير الأصلاء من حملة الشهادة الثانوية .

* المعايير الأدائية:

- **الوقت:** يحدّد ضمن نطاق برنامج التدريب وموضوعاته وفق الكفايات وأساليب التدريب والمهارات، ويفضل أن يكون برنامجاً تدريبياً مستمراً ولفترات طويلة.
- **الأداء:** حصول المتدرب على درجة إتقان (85%) فأكثر من الاختبارات لاجتياز فترة التدريب.

* دليل المتدرب :

يشتمل على الخطوات والإجراءات الخاصة بالتقدم في البرنامج التدريبي، وكيفية التعامل معه، ويتضمن التوجيهات والإرشادات والأهداف الخاصة للتدريب، والشكل الآتي يبين مسار التقدم في البرنامج.

برامج إعداد المعلم وتدريبه :

لقد أشار تقرير إنجازات خطة التنمية السادسة في الوطن العربي (1998-2003) إلى أنّ أداء المعلمين والمعلمات كان من القضايا الأساسية حيث أظهرت بعض المؤشرات أنّ هنالك انخفاضاً في مستوى أداء بعض المعلمين والمعلمات، ممّا يتطلب تكثيف برامج التدريب لرفع مستوى الأداء والتأهيل واكتساب المهارات المهنية الأساسية في مجال التخصص.

ولهذا عكفت مؤسسات إعداد المعلم . ولا تزال . على تحسين كفاءة خريجها عن طريق اختبار فلسفة الإعداد، وتوازن المتطلبات، والاهتمام بالتربية العملية.

الوضع الراهن لبرامج إعداد المعلم وتدريبه :

1- فلسفة الإعداد:

ذكر القرني أن هنالك اتجاهين سائدين حالياً في إعداد المعلمين: الاتجاه التتابعي، والاتجاه التكاملي، حيث يركز الأول على أولوية الإعداد العلمي للتأهيل، ثم يترك التأهيل التربوي للتدريب أثناء الخدمة، أو للممارسة الفعلية للعمل، أما الإعداد التكاملي فيركز على إعداد المعلم، وتأهيله علمياً وتربوياً جنباً إلى جنب.

وتشير العديد من الدراسات في بعض الجامعات العربية أن عملية الإعداد للمعلمين وفقاً لفلسفة كلّ جامعة تتمّ بنظامين، وهما : (سكر، 2005:17)

أ- النظام التكاملي وهو الأكثر انتشاراً .

ب- النظام التتابعي .

إنّ مدة الدراسة وفق نظام الإعداد التكاملي تبلغ أربع سنوات، ووفق نظام الإعداد التتابعي تصل إلى خمس سنوات.

ج- يوجد تباين ملحوظ في مكونات برامج إعداد المعلمين من حيث متطلبات التخرج الإجمالية، وعدد وحدات الدراسة في الإعداد العام، وفي الإعداد المهني، أو في الإعداد التخصصي، أو في التربية الميدانية.

رؤية مستقبلية لنظام اختيار وإعداد المعلمين في الجامعات:

وتتضمن الرؤية المستقبلية لنظام إعداد المعلمين في الجامعات كما نراها وفق مايلي:

أ- إطالة مدة برنامج التربية العملية بحيث يبدأ مع المستوى الثالث.

ب- أن يكون الانتقال من مقاعد الدراسة إلى ممارسة مهنة التعليم متدرجاً، بحيث يبدأ الطالب بالمشاهدة لفترة محدودة، ومن ثم المزاوجة بين الدراسة والتدريس لمدة لا تتجاوز أسبوعين، وفي نهاية المطاف يتولى الطالب مسؤولية التدريس كاملة لمدة فصل دراسي .

ج- تعريف مشرفي التربية الميدانية بأفضل أساليب الإشراف على طلاب التربية العملية باختيار أحد الكتب العلمية المتميزة في المجال وترجمته إلى العربية.

د- اختيار مجموعة من مدارس التعليم العام تقدم من خلالها كليات المعلمين للطلاب المتدربين وللمعلمين أفضل أساليب التدريب والتطوير المهني، وتُسمى تلك المدارس بمدارس الكليات.

أما الرؤية المستقبلية في نظام اختيار الطلاب في كلية التربية يكون كما يلي :

1- نظام اختيار الطالب/ المعلم، وإجراءات القبول بمؤسسات الإعداد:

أ- الأهداف:

- انتقاء أفضل المتقدمين وأكثرهم استعداداً لممارسة مهنة التدريس.
- تنويع وسائل الكشف عن السمات الشخصية للمتقدمين وقدراتهم ومهاراتهم.
- توفير قدر ملائم من الشمول والموضوعية لوسائل الاختيار وآليات القبول.
- اجتذاب أحسن العناصر: خلقاً وذكاءً وعلماً ومهارةً لمهنة التدريس.

ب - الإجراءات:

ويتمّ تحديد مواصفات معلم المستقبل من خلال :

- الأخلاق الفاضلة القائمة على
- الإخلاص وتقوى الله في السر والعلن التي تجعل من ضميره رقيباً داخلياً على عمله وسلوكه.
- امتلاك قاعدة علمية معرفية صلبة.
- التمتع بشخصية قيادية مؤثرة.
- ذو مهارة عالية في الاتصال والتواصل مع الآخرين.
- لديه القدرة على أن يطور نفسه بنفسه .

ج - تفعيل دور المقابلة الشخصية في اختيار معلم المستقبل :

وذلك بأن تنفذ المقابلات الشخصية في ضوء إجراءات و معايير محددة وواضحة يتفق عليها أولئك الذين يجرون المقابلة الشخصية . وعموماً، تستطيع لجنة المقابلة الشخصية الحكم على شخصية الطالب المتقدم من خلال الحس والخبرة التربوية لأعضائها، وعلى وجه الخصوص تنظر لجنة المقابلات الشخصية في تحقق السمات الشخصية الآتية في المتقدم :

- (1) - وضوح مخارج الحروف والألفاظ بما لا يحتمل اللبس في فهمها .
- (2) - قدرة المتقدم على عرض أفكاره بصورة واضحة .
- (3) - تناسق وترابط الأفكار التي يعرضها المتقدم .
- (4) - الحضور الشخصي للمتقدم وثقته بنفسه وعدم تردده في طرح آرائه الخاصة.
- (5) - سلامة حواس وبنية جسم المتقدم بما لا يعيقه عن التدريس الفعال.
- (6) - القدرات القيادية (القدرة على تصور الأهداف البعيدة ، وصنع القرارات المناسبة ، وتحمل المسؤولية ، وتوجيه الآخرين)
- (7) - المرونة (القدرة على التعامل مع المواقف المختلفة ، والتصرف حسب ما يفرضه الحدث أو الموقف ، والتأقلم مع مستجدات الموقف، التسامح واستيعاب الآخرين، وتفهم دوافعهم) .
- (8) - المظهر العام (في الغالب توجد علاقة إيجابية بين المظهر العام للفرد ونمط شخصيته، فالشخصية المترنة المنضبطة تتناغم مع مظهر نظيف غير نشاز مع المألوف).
- (9) - الكاريزما (قدرة المعلم على التأثير على الطلاب وجعلهم يتعلقون به ويحبونه وينفذون توجيهاته عن طواعية).

- (10) - القدرة على التواصل مع الآخرين (يجب أن يمتلك معلم المستقبل القدرة على إيصال أفكاره وآرائه للآخرين بوضوح تام، كما يجب أن يكون متمكناً في استقبال وتحليل وفهم ما يصله من رسائل من الآخرين).
- هذه السمات الشخصية تعد سمات جوهرية يجب توفرها بدرجة مقبولة عند كل من يتقدم لمهنة التعليم. ولكن السؤال المهم هو : كيف نتحقق من وجود تلك السمات لدى كل من يتقدم لمهنة التدريس؟ وما الاحتياجات الواجب توافرها في المقابلة الشخصية كي تكون فعالة في الكشف عن هذه السمات؟

- يجب ألا يكون الهدف من المقابلة الشخصية سبر الثقافة العامة عند الطالب أو فحص قدراته المعرفية.
 - في المقابلة الشخصية لا يهم ما يقول الطالب بقدر ما يهم كيف يقوله ويعرضه.
 - يجب أن يشترك في إجراء المقابلة الشخصية ما لا يقل عن ثلاثة أفراد ممن لديهم حس تربوي مميز قادر على كشف أهلية المتقدم لمهنة التعليم.
 - يجب أن يسبق إجراء المقابلات الشخصية للطلاب عصف ذهني بين أولئك الذين سيتولون إجراء المقابلات الشخصية للمتقدمين للقبول، وفي النهاية يجب أن يتفق الجميع على تصور مشترك حول آلية التنفيذ وأسلوب الرصد والتقييم.
 - يجب أن يستند قرار اللجنة باجتياز الطالب أو عدمه للمقابلة الشخصية إلى منطق تربوي واضح يأخذ في الاعتبار طبيعة مهنة التدريس ومتطلباتها النفسية والجسمانية العالية.
 - ضماناً لدقة التقييم يقوم كل عضو من أعضاء لجنة المقابلة الشخصية بوضع الدرجة التي يرى أن الطالب يستحقها، وفي النهاية يؤخذ متوسط الدرجات التي وضعها أعضاء اللجنة.
- ومن أجل جذب أفضل الطلاب لمهنة التعليم نقترح ما يلي :
- تقوم الكليات التربوية بتنظيم زيارات للمدارس الثانوية، وذلك بهدف التأكيد على بعض الثوابت المتعلقة باختيار معلم المستقبل.
 - تعريف الطلاب بمهنة التعليم والدور السامي والنبيل الذي يؤديه المعلم والعوائد المعنوية المجزية لهذه المهنة.
 - إبراز أهمية أن تقوم المدرسة بتنفيذ نظام السجل الشامل لكل طالب توثق فيه إنجازاته الدراسية ومشاركاته اللاصفية ومدى انضباطه السلوكي، ويجب أن يجد هذا السجل -أو مختصر منه- طريقه إلى الكلية التي يرغب الطالب الالتحاق بها.
 - قد تقوم المدرسة الثانوية وبالتنسيق المسبق مع الجامعات والكليات بتقديم مقررات معينة يدرسها فقط أولئك الطلاب الذين يرغبون الالتحاق بكليات بعينها. مثل تلك المقررات تيسر من انتقال الطالب من الثانوية إلى الكلية، كما أنها تُحتسب له بساعات دراسية جامعية.

هـ- التأكيد على برامج التربية المهنية :

تقدم بعض النظم التعليمية ضمن برامجها الدراسية في التعليم العام ما يسمى بـ " التربية المهنية"، ويهدف مقرر التربية المهنية إلى تعريف الطلاب بالفرص والمجالات الوظيفية المهنية المستقبلية المتاحة لهم في السوق. كما يهدف أيضاً إلى تعريف الطلاب بالمهارات والقدرات التي تتطلبها تلك المهن. وإضافة لما سبق، يتم في هذا المقرر تعريف الطلاب إلى أهم المبادئ والقيم الأخلاقية والضوابط السلوكية التي يجب أن تحكم الأداء في المهن المختلفة، مثل إنقائ الأداء، حب الانتماء، احترام الوقت، حسن التعامل مع الآخرين واحترام وجهات نظرهم، والأمانة والصدق في العمل.

لقد أصبح من غير المقبول أن يأتي الطالب إلى كلية التربية أو كلية إعداد المعلمين دون أن تكون لديه المعرفة المسبقة أو حد أدنى من القناعة والقبول بمهنة التعليم ، نريد لمعلمي المستقبل أن يكونوا أكثر تفهماً وقبولاً لمهنة التعليم قبل أن يتقدموا لأية كلية تربوية، ولن يتحقق ذلك ما لم يُتاح للمرشد الطلابي دخول الفصل، والالتقاء بالطلاب لتوجيههم وإرشادهم وبخاصة فيما يتعلق بمستقبلهم الدراسي.

مقترحات لتطوير نظم القبول بمؤسسات إعداد المعلم:

لا يمكن أن ينفصل الحديث عن المعلمين وفاعلية أدائهم التربوي عن نظام وأسلوب اختيارهم. عندما نحسن اختيار المعلم فإننا نكون قد حققنا إنجازاً تربوياً نوعياً ينعكس أثره على تحصيل طلاب التعليم العام، بل على النظام التعليمي برمته.

إنّ القبول بشروطه ومعاييرهِ وإجراءاته الحالية المتبعة في كليات إعداد المعلم ينطلق من المسلمتين الآتيتين :

- يجب أن يتمتع المتقدم للمقابلة بحضور في الشخصية ينعكس أثره مستقبلاً في قدرته على التأثير على الطلاب، وقيادتهم، وصنع القرارات الملائمة التي تمسّ تعليمهم وتربيتهم، وفوق ذلك ينعكس أثره على قدرته على تفهم الآخرين، والتحاور معهم، ومهارته في إيصال رسالته واضحة لمستمعيه.
- القبول في الكليات التربوية أصبح تنافسياً بسبب التزايد الكبير في أعداد المتقدمين للكليات التربوية، وعليه تكون المفاضلة بين جميع المتقدمين اعتماداً على قدراتهم التحصيلية، ومهاراتهم المتعلقة بالتخصصات التي يرغبونها.

أما بالنسبة لبرامج إعداد المعلم وتدريبه فإننا نقترح مايلي :

1- الأهداف:

أ- تطوير برامج الإعداد لتتناسب مع المستجدات المعرفية، والاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية، وفق ثوابت سياسة التعليم.

ب - ملاءمة البرامج لاحتياجات المجتمع السوري خاصة، والمجتمع الشرق أوسطي والعربي عامة.

ج - تحسين نوعية البرامج.

د- توظيف التقنية الحديثة في زيادة فاعلية برامج الإعداد، وإثراء مفرداتها.

هـ- تعريض الطالب/ المعلم لخبرات مطوّلة منظّمة ومنهجية في الميدان.

و- تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، والارتقاء بمستويات أدائهم.

ز- ضمان مستوى ملائم من الجودة في برامج الإعداد، من خلال تزويد الطالب/ المعلم بالسمات والخصائص الشخصية والكفايات المهنية الأساسية.

أما بالنسبة للخصائص والسمات الشخصية فتتمثل فيما يأتي:

1- الاعتزاز بأخلاقه ومبادئه.

2- الثقافة العامة والعمق في التخصص.

3- القدرة على التعبير الجيد بلغة التعلم.

4- التعامل بعدل ومساواة وتقبّل جميع الطلاب بغض النظر عن خصائصهم الاجتماعية.

5- التعامل بعدل ومساواة وتقبّل جميع الطلاب بغض النظر عن خصائصهم الاجتماعية.

6- الالتزام بالوقت ومواعيد العمل وإدراك أهمية الوقت.

7- العمل التعاوني مع زملائه.

8- الاتجاهات الإيجابية نحو مهنة التدريس عموماً ونحو تخصصه.

أما الكفايات المهنية فتتمثل فيما يلي:

1- كفاية المادة الدراسية، وتشمل:

- مهارة تحديد الأهداف التعليمية.
- صياغة الأهداف سلوكياً.
- تنظيم عناصر الدرس بشكل متسلسل.
- الوعي الكافي بمنهاج المواد التي يدرسها في المرحلة التي سيعمل بها.
- تحديد المادة التعليمية المناسبة لأهداف الدرس.

2- كفايات أساليب التدريس، وتشمل:

- مهارة استخدام الطرق الحديثة في التدريس.
- مهارة طرح الأسئلة.
- استخدام تكنولوجيا التعليم.
- قدرة تحويل المحتوى التعليمي إلى نشاطات تعليمية.
- ربط المعلومات السابقة بالجديدة وربطها جميعاً بالحياة.

3 - كفايات تربوية عامة، وتشمل:

- فهم خصائص المتعلم "الطفل والمراهق" في المراحل الدراسية المختلفة.
- تشجيع عملية التفاعل الصفّي بين الطلاب أنفسهم، وبينهم وبين المعلم.
- استخدام طرق الثواب والعقاب وفق أصولها التربوية والنفسية.
- فهم أساليب إدارة الصف.

4- كفايات التعلم الذاتي، والتجديد المعرفي، وتشمل:

- الإلمام الكافي بطرق التحليل والتفكير الناقد والإبداعي، وممارسة هذا التفكير بأنواعه خلال تدريسه الصفي.
- القدرة على تدريب التلاميذ على مهارة الحصول على المعرفة من مصادرها بشكل مستقل.
- القدرة على تجديد معارفه، ورغبته المستمرة في الاحتفاظ الدائم بالحديث والجديد في هذه المعارف.

5- كفاية التقويم، وتشمل:

- إتقان استخدام أساليب التقويم المختلفة.
- القدرة على تعليم تلاميذه التقويم الذاتي، وإصدار الأحكام.
- القدرة على تصميم أدوات التقويم المختلفة.
- الوعي بأهمية التقويم كوسيلة للتحقق من مدى نجاح طريقته في التدريس.

الإجراءات:

- توجيه دفعة برامج إعداد المعلم للإعداد التكاملي، وترك الإعداد التتابعي لدواعي الحاجة الملحة، حيث ثبت بالتجربة أن الإعداد التكاملي يؤثر إيجاباً في وضع معايير اختيار المعلم، وكذلك في تهيئة المعلم نفسياً للمهنة منذ بداية الدراسة الجامعية.
- تحديث مفردات المناهج والمقررات.
- تضمين برامج الإعداد كل ما من شأنه زيادة تأصيل هوية الطالب/ المعلم، وتقوية انتمائه الديني والوطني والمهني، وبمكّنه من التعامل مع التقنية، وتطبيق استراتيجيات التدريس وطرائقه على النحو المحقق لغايات التربية وأهدافها.
- الارتقاء بالحد الأدنى لمتطلبات التخرج من برامج الإعداد .
- إطالة مدة برنامج التربية العملية (فصل دراسي كامل كحدٍ أدنى يمارس فيه الطالب التدريس داخل الصفوف، تسبقه بضعة أسابيع للمشاهدة).

المركز السوري للدراسات والحوار

- تنويع استراتيجيات التدريس بمؤسسات الإعداد، وزيادة استخدام الأساليب التعليمية المتطورة، مثل: التعلم الذاتي، التعلم التعاوني، وحل المشكلات وغيرها.
- جعل مواصلة الدراسة لبرنامج البكالوريوس مشروطة بتحقيق الطالب معدل تراكمي لا يقل عن جيد جدًا.
- في نهاية المستوى الثاني، ومن يقلّ معدله عن ذلك يكون أمامه أحد الخيارات الآتية:
- التحويل إلى البرامج الأخرى في الكليات، مثل: المكتبات المدرسية، فني المختبرات، الوسائل.
- التحويل إلى كلية أخرى في الجامعة إذا كان ذلك متيسرًا.
- سحب أوراقه من الكلية ويعطى سجلًا أكاديميًا بالساعات التي سجلها.
- ويلزم لتطبيق هذا المقترح ما يأتي :
- إعادة النظر في الخطة الدراسية في الكليات التربوية بحيث يبدأ التخصص من الفصل الخامس للمستوى الثالث.
- توسيع نطاق استخدام تكنولوجيا التعليم الحديثة وتوظيفها في برامج إعداد المعلم.
- المراجعة المستمرة لبرامج الإعداد وطرائق وأساليب تنفيذها.
- تشريع أنظمة اعتمادية لمتابعة وتقويم مؤسسات إعداد المعلمين بشكل دوري، وتنفيذ التقويم المستمر لأداء أعضاء الهيئة التدريسية (تقويم ذاتي/ تقويم أقران / تقويم من جانب الطلاب/ تقويم من جانب الرؤساء في القسم والكلية)، ومتابعة أنشطة نموهم المهني.
- تكاليف الطالب/ المعلم بإعداد مشروع للتخرج يكشف من خلاله عن مدى إلمامه بأصول المهنة وأساسياتها، ودرجة تمكنه من مادة تخصصه.
- تشجيع وحفز الطلاب أثناء مرحلة الإعداد على المشاركة في أنشطة خدمة المجتمع المحلي والأعمال التطوعية.
- دراسة إمكانية زيادة فترة إعداد المعلم إلى خمس سنوات بدلاً من أربع. وبحث مدى الحاجة إلى ذلك وجدواه في إطار مقارنة محلياً وعالمياً.

المراجع

- 1- البحيري، خلف (2005) ، " إدارة الاعتماد المهني لإعداد المعلم في الجامعات المصرية"، المؤتمر القومي الثاني عشر ، تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظام الاعتماد ، القاهرة ،ديسمبر، 18-19 .
- 2- الدليل الأساسي لكلية التربية ، جامعة الأقصى ، غزة ، فلسطين، (2006) .
- 3- الخواجا ، حمدي والمنسي كامل (2001) الحق في التعليم، مركز الديمقراطية وحقوق المعلمين، وحدة البحوث والدراسات ، وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين.
- 3- المنهوري ومحمد (2009) تصور مقترح لنظام القبول بكليات التربية بمصر ، المؤتمر العلمي الثاني بعنوان " الدور المتغير للمعلم العربي في مجتمع الغد، جامعة أسيوط، 18-20 إبريل، المجلد الأول.
- 4- الكثيري، راشد بن حمد (2004) ، " رؤية نقدية لبرامج إعداد المعلم في الوطن العربي، المؤتمر العلمي السادس عشر، تكوين المعلم، جامعة عين شمس، المجلد الأول، يوليو 21-22، القاهرة .
- 5- جاك ديلور وآخرون (1996)، التعلم: ذلك الكنز المكنون، القاهرة: مركز مطبوعات اليونسكو.
- 6- كامل حامد جاد (1999) التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية في مصر، معالم سياسة مقترحة، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- 7- كلية المعلمين بعرعر (2002) جانب من أوجه القصور في عملية الإعداد. تطوير طرائق التدريس بكليات المعلمين.
- 8 - عبد الرحمن الدايل (2001)، إعداد المعلم: اتجاهات وأساليب، التوثيق التربوي (العدد 30).
- 9- علي القرني (1996)، "اختيار وإعداد المعلم وتقويم أدائه في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، التوثيق التربوي، (العدد 36) .
- 10- فضل الله ،محمد وسالم ،مصطفى (2004)، معايير مقترحة لأداء معلمي اللغة العربية بالتعليم العام، المؤتمر العلمي السادس عشر " تكوين المعلم " المجلد الثاني، يوليو 21-22.

- 11- محمد بن حسن الصائغ، طلال بن عبد الرحمن الحجيلان، عبد العزيز بن سعود العمر (2002) ، دراسة مقدمة للقاء الحادي عشر لقادة العمل التربوي.
- 12- محمد حسن الصائغ، المعلم: إعدادهِ وتطوير أدائه، ورقة مقدمة إلى اللقاء السنوي السادس لمديري التعليم، أبها 18 - 1418/12/22هـ
- 13- معايير المجلس الوطني لاعتماد برامج إعداد المعلمين بأمريكا.
- 14- معايير تقويم أداء المعلمين في ولاية كاليفورنيا، ولاية كاليفورنيا بأمريكا.
- 15 - معايير ولاية كاليفورنيا لمهنة التعليم ، ولاية كاليفورنيا بأمريكا .
- 16- معايير ولاية متشجن لمهنة التعليم، ولاية متشجن بأمريكا
- 17- نشوان ، تيسير (2005) ، برنامج مقترح لتطوير الإعداد التربوي للطالب /المعلم لمرحلة التعليم.
- 18- ناجي، سكر، الخز ندار نائلة(2005) ،إعداد المعلم في ضوء التغيرات المستقبلية ،المؤتمر العلمي السادس، كلية التربية، جامعة الفيوم.

الفصل الثاني

القيادة التربوية في إطار الجودة الشاملة

المجالات التي يناقشها هذا الفصل

- مفاهيم الجودة الشاملة في التربية والتعليم .
- المعيارية في العمليات المرتبطة بالقيادة التربوية للمدرسة .
- نماذج عملية للتكامل في القيادة التربوية المحققة لمعايير الجودة الشاملة .
- أدوات التقويم والمتابعة في العمل القيادي للمدرسة .

إنَّ ما نواجهه من تحديات في جميع مناحي حياتنا الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية ، وما نشهده من سرعة متنامية في تغيير النمط السلوكي للمجتمع ، وما نعايشه من زخم معرفي واتصال سريع وتقنية مطَّردة ، كل ذلك يوجب علينا سرعة تقييم وضعنا الراهن والتخطيط لمواكبة المستجدات بما يتوافق مع قيمنا ومبادئنا وإمكانياتنا .

وبما أننا في مجال التربية والتعليم فنحن نستشعر أهمية التغيير نحو الأفضل والإسراع في مواكبة المستجدات وتوجيه التغيير وفقاً لمرتكزاتنا ، ولعل المدرسة هي الوسيلة لتحقيق ذلك والقيادة التربوية للمدرسة هي المؤثر المباشر لتعزيز التغيير وتحقيق الأهداف ، لذلك فنحن بحاجة إلى مديرٍ خبيرٍ وقائدٍ محتكٍ دوافعه نابعة من تقبله للتغيير ، مؤثر على كفاءة وفاعلية العاملين معه ، محفّز نحو تجويد العمل ، مُحقق للتكامل ، ومُعزّز للإبداع والابتكار وصولاً إلى التميز .

وفي ضوء التطور المتسارع في علم الإدارة التربوية ، وتنامي التجارب والأساليب القيادية الحديثة، وظهور إدارة الجودة الشاملة ، ومطالبة أهل الاختصاص بتوظيف الجودة الشاملة في التعليم للوصول إلى مخرجات ذات جودة عالية تحقق متطلبات التنمية ، تأتي هذه الدراسة المختصرة بعنوان " القيادة التربوية للمدرسة في إطار الجودة الشاملة " لتغطي المجالات التالية :

- مفاهيم الجودة الشاملة في التربية والتعليم .
- المعيارية في العمليات المرتبطة بالقيادة التربوية للمدرسة .
- نماذج عملية للتكامل في القيادة التربوية للمدرسة المحققة لمعايير الجودة الشاملة .
- أدوات التقييم والمتابعة في العمل القيادي للمدرسة .

مدخل إلى القيادة التربوية للمدرسة:

يتوقف نجاح المدرسة في تحقيق الجودة الشاملة لمخرجاتها إلى حد كبير على كفاءة وفعالية قيادتها التربوية ، فما هو مفهوم القيادة التربوية ؟ ومن هو القائد الكفؤ ؟

من أهم مفاهيم القيادة أنها مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما ، ويقصد من ورائها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية . (أحمد إبراهيم ، 1999م : 35)

كما أنه يمكن تعريف الإدارة التربوية بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين ، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة . (أحمد إبراهيم ، 1999م : 35)

ولكي تحقق المدرسة التطبيق الناجح للجودة الشاملة فإنها ليست بحاجة إلى قائد بدون إدارة ، ولا إدارة بدون قائد ، إنما هي بحاجة إلى قيادة إدارية تربوية واعية لأهمية التغيير تمتلك رؤية تطويرية مبدعة ، ولديها الكفاءة التي تمكنها من توجيه جهود العاملين لإنجاز العمل وفقاً للمعايير المحددة وبطريقة صحيحة من المرة الأولى و كل مرة ، بما يسهم في تحقيق الجودة الشاملة لجميع العمليات المدرسية .

ولعل السمات الأبرز للقائد التربوي وفق معايير الجودة العالمية الشاملة تتلخص في :

1- الأمانة	8- الاستقامة	15- النضج
2- الكفاءة	9- الخيال والاستشراف	16- الطموح
3- التطلع للمستقبل	10- تحمّل المسؤولية	17- الصبر
4- الإلهام	11- القدرة على التطور	18- التحكم بالذات
5- الذكاء	12- الشجاعة	19- المبدأ
6- العدل والإنصاف	13- الاهتمام والحماس	20- الاستقلالية
7- الانفتاح	14- التعاون والجماعية	

إن من أكبر التحديات التي تواجه القائد التربوي للمدرسة هي قيادة منسوبي المدرسة نحو التغيير والتوجه إلى الجودة الشاملة ، فالنفس الإنسانية تأبى التغيير وتظل متمسكة بما ألفته من ممارسات وذلك ليس خوفاً من التغيير بحد ذاته بل الخوف مما ينتج عن التغيير من زيادة أعباء أو تقليص الفرص ، لذلك ينبغي على القائد التربوي للمدرسة أن يختار السلوك المعزز للقيادة التربوية والناجحة ، وأرى أنّ نظرية الشبكة الإدارية The Managerial Grid Theory التي تحدد بُعدين لسلوك القائد هما الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالعمل ، هي النظرية الأكثر ملاءمة للقيادة التربوية للمدرسة الراغبة في تطبيق الجودة الشاملة إذا تم دمجها بنظرية القيادة الموقفية Situational Leadership .

الأنماط القيادية في الإدارة المدرسية :

- 1- نمط القيادة الضعيفة : يكون اهتمام القائد بالعمل ضعيفاً ، وكذلك الاهتمام بالعاملين .
- 2- نمط القيادة المثالية : يكون اهتمام القائد بالعمل وبالعاملين عالياً .
- 3- نمط القيادة المعتدلة : يكون اهتمام القائد بالعمل والعاملين متوسطاً .
- 4- نمط القيادة الاجتماعية : يكون اهتمام القائد بالعمل ضعيفاً واهتمامه بالعاملين عالياً .
- 5- نمط القيادة المتسلطة : يكون اهتمام القائد بالعمل عالياً واهتمامه بالعاملين ضعيفاً .

إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري حديث ذو فلسفة واضحة يعمل على إيجاد بيئة مناسبة لتحسين مهارات العاملين ومراجعة آليات العمل بشكل مستمر باستخدام جملة من الوسائل والعمليات تحقق أعلى درجة ممكنة من الجودة والتميز في الأداء للوصول إلى مخرجات ترضي المستفيدين ، وذلك من خلال تنمية الرقابة الذاتية ، وتشجيع العمل الجماعي ، والتركيز على الأدوات والعمليات والمخرجات ، والإسهام في اندماج العاملين ، وتحقيق المرونة في الأنظمة ، والاهتمام بالمستفيد الداخلي والخارجي ، والتأكيد على أهمية توفر متطلبات العمل لدى العاملين ، والتدريب وفقاً للاحتياج ، وتعزيز التحفيز الجماعي ، والتحسين المستمر .

وقد عرف " Cheng " الجودة الشاملة في التعليم بأنها مجموعة الخصائص والمميزات في مدخلات وعمليات ومخرجات نظام التعليم التي تلبي الاحتياجات الآنية والمستقبلية والتطلعات الاستراتيجية للمستفيد الداخلي والخارجي .

وأرى أنه يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة في المدرسة بأنها (جملة الأساليب والإجراءات المنبثقة من ثقافة القيادة التربوية للمدرسة لتحقيق أهدافها من خلال تفويض الصلاحيات للعاملين "معلمين وإداريين" والاستفادة من قدراتهم ومشاركتهم في تحسين الخدمات وتطويرها بصورة مستمرة للوصول إلى أعلى درجات التميز في إنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى وبصفة دائمة ، وملامسة احتياجات المستفيدين لتحقيق الرضا والسعادة من الخدمات والإنجازات التي تقدمها المدرسة للمجتمع) .

أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

تأتي أهمية الجودة الشاملة كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات لذلك فهي تنظر إلى ما يقدم من خدمات ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لجهود العاملين ، وتسهم في تحسين الروح المعنوية وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز ، وتكمن أهمية الجودة الشاملة في التعليم فيما يلي :

- 1- ضبط وتطوير النظام القيادي والتعليمي داخل المدرسة .
- 2- الارتقاء بالمستوى المعرفي والمهاري والنفسي والاجتماعي للطلاب .
- 3- رفع كفاءة ومستوى أداء المعلمين والإداريين .

- 4- توفير التعاون والتفاهم وبناء العلاقات الإنسانية بين جميع منسوبي المدرسة بما فيهم الطلاب .
- 5- مشاركة جميع منسوبي المدرسة في اتخاذ القرار وتطوير الأداء بعيداً عن المركزية .
- 6- رفع مستوى الوعي والإدراك لدى المعلمين و الطلاب تجاه عمليات التعليم والتعلم .
- 7- تطوير وتحسين المخرجات التعليمية بما يتماشى مع السياسات والأنظمة وإرضاء جميع المستفيدين
- 8- إيجاد الثقة المتبادلة بين المدرسة والمسؤولين والمجتمع .
- 9- إيجاد بيئة داعمة للتطوير المستمر .
- 10- خفض الهدر والاستخدام الأمثل للمدخلات البشرية والمادية .

القائد التربوي وأسلوبه لتطبيق الجودة الشاملة :

ترتبط الجودة الشاملة بالقيادة التربوية ارتباطاً مباشراً وتتأثر بممارسات القائد ، وسوف نأتي على ذكر ذلك تباعاً ، وهناك عدة مداخل لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية ، لكنني اخترت هذا المدخل المسمى بـ (مدخل السبعة إس) The seven "S" approach لوضوحه وسهولة تطبيقه ، ويتمثل مدخل السبعة إس بما يلي :

1- الاستراتيجية Strategy :

أن يكون لدى القيادة التربوية خطة عن مستقبل المؤسسة في السنوات الثلاث إلى خمس القادمة .

2- الهياكل Structure :

تنظيم الهيكل المؤسسي مع تغيير المسؤوليات والوظائف والأدوار ، وبناء فرق العمل .

3- النظام System :

إعداد نظام جديد لتحسين المخرجات ، وزيادة فاعلية التدريس مع إضافة ابتكارات جديدة تساهم في تحسين المدخلات وبالتالي تحسين فاعلية النظام التعليمي .

4- العاملون Staff :

معاملة العاملين "المعلمين والإداريين" بشكل لائق ومناسب لإشباع احتياجاتهم وتحقيق طموحاتهم من خلال استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل .

5- المهارات **Skills** :

تحسين قدرات ومهارات العاملين من خلال التدريب المستمر لابتكار أساليب جديدة في العملية التربوية والتعليمية قادرة على المنافسة وتحقيق احتياجات المجتمع .

6- النمط **Style** :

إتباع الأنماط الإدارية والقيادية التي تقود إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية .

7- القيم المشتركة **Shared Value** :

إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة ، وتحديد القيم السائدة وتبديلها بثقافة وقائية تلئم التطور المستمر .

قيادة الجودة الشاملة في المدرسة :

تتطلب قيادة عمليات الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية توفر السمات العامة للقائد التربوي مثل الخبرة والمنافسة والاستقامة والثبات على المبدأ والثقة العالية ، بالإضافة إلى الوعي التام بالجودة وشمولها لكافة الأنشطة والمهام ، والرؤية الواضحة لعملية تحسين الجودة ، والمثابرة والتصميم للحصول على الأشياء الصحيحة من البداية ، ومهارات الاتصال مع الآخر والمرونة في التعامل مع النوعيات المختلفة للعاملين من أجل تحقيق النتائج التي تتناسب مع إمكانياتهم ، ومعالجة الخلافات والصراعات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب .

أهداف الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية :

لتحويل فلسفة الجودة الشاملة إلى حقيقة في المدرسة ، يجب ألا تبقى هذه الفلسفة مجرد نظرية دون تطبيق عملي ، ولذلك فبمجرد استيعاب مفهوم الجودة الشاملة يجب أن يصبح جزءاً من القيادة التربوية للمدرسة ، وإدارة الجودة الشاملة عملية طويلة الأمد وتتكون من مراحل محدّدة بشكل جيد وتتبع إحداها من الأخرى ويتم تنفيذها باستمرار ، وتهدف إدارة الجودة الشاملة في المدرسة إلى :

- 1- إحداث نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم .
- 2- تحقيق التكامل في العمليات التعليمية من خلال تنمية العمل بروح الفريق الواحد .
- 3- اتخاذ إجراءات وقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها .
- 4- الاهتمام بمستوى الأداء ، وتنمية الكفاءة التعليمية للعاملين في المؤسسة من معلمين وإداريين .
- 5- تدريب العاملين وفقاً لاحتياجاتهم الفعلية .
- 6- تعزيز الاتصال الفعال بين المؤسسة والمستفيدين من خدماتها .
- 7- تطوير النظام الإداري للمؤسسة .
- 8- الارتقاء بالجوانب الجسمية والاجتماعية والنفسية والروحية للمعلمين .
- 9- توفير بيئة يسودها التفاهم والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين .
- 10- استخدام الطرق العلمية لتحليل المشكلات .
- 11- تحفيز العاملين على التميز وتبني الابتكار والإبداع .
- 12- تعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة .

متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية :

إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري حديث ذو فلسفة واضحة يعمل على إيجاد بيئة مناسبة لتحسين مهارات العاملين ومراجعة آليات العمل بشكل مستمر باستخدام جملة من الوسائل والعمليات تحقق أعلى درجة ممكنة من الجودة والتميز في الأداء للوصول إلى مخرجات ترضي المستفيدين ، لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم لها متطلبات يجب أن يستوفى الحد الأدنى منها لتكون بداية التطبيق جيدة وقابلة للاستمرار ؛ وهي كما يلي :

1- الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة :

من خلال إدراك جميع منسوبي المؤسسة بأن الجودة يمكن قياسها ، وهي معيار لتقدير الخدمات بأفضل أسلوب وأحسن نوعية لتحقيق رضا وسعادة المستفيد الداخلي (الإدارة التربوية ، والمعلمين) ، والمستفيد الخارجي (المجتمع بصفة عامة) من خدمات المؤسسة التربوية .

2- قناعة ودعم القائد التربوي للمؤسسة :

قناعة القائد التربوي للمؤسسة بفلسفة الجودة الشاملة يؤدي إلى دعمه لها من خلال مشاركته ذهنياً وعاطفياً لمنسوبي مؤسسته ، وتهيئة المناخ التنظيمي الذي يجعلهم يؤدون أعمالهم وفقاً للمعايير المحددة وبحماس متأثرين بالقائد .

3- الاهتمام بالمستفيدين :

يعتبر إرضاء المستفيد " الداخلي والخارجي " من مرتكزات الجودة الشاملة ، ويقاس به نجاح المؤسسة أو فشلها ، ولتحقيق الجودة ينبغي على المؤسسة توفير متطلبات واحتياجات المستفيدين والتعرف على مدى رضاهم وسعادتهم بالخدمات التي تقدمها ، بالإضافة إلى تطلعاتهم المستقبلية .

4- مشاركة منسوبي المؤسسة :

تمثل مشاركة منسوبي المؤسسة في اتخاذ القرار ، واقتراح الحلول من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وتؤدي المشاركة إلى تشجيع الإبداع ورفع روحهم المعنوية مما يزيد من ولائهم للأعمال .

5- تشكيل فرق العمل :

يعتبر تشكّل فرق العمل من أهم الخطوات التنظيمية في إدارة الجودة الشاملة ، وينبغي أن يكون أعضاء فريق العمل من الموثوق بهم ، وممن لديهم الرغبة في المشاركة ، ولديهم الاستعداد لتنفيذ ما يناط بهم من مهام ، كما ينبغي أن يمثلوا جميع المستويات بالمؤسسة ، ولديهم القدرة على التحليل ؛ ويملكون الصلاحيات ، وجعل فرق العمل من التنظيمات الأساسية لنشر ثقافة الجودة الشاملة وتطبيقها إلى أن تتم مشاركة جميع العاملين في تلك الفرق بصورة تدريجية .

6- تدريب منسوبي المؤسسة :

يعتبر التدريب محور التطوير المهم لجميع العمليات ، وهو يمكن جميع العاملين بالمدرسة من القيام بأعمالهم بنجاح محققين بذلك جودة الخدمة ، نظراً لحاجة العاملين إلى اكتساب المهارات بصفة مستمرة نتيجة للتغيير المطرد في احتياجات العمل والتطور التقني ، وينبغي ملاحظة أن يكون التدريب شاملاً لجميع منسوبي المدرسة وفقاً لاحتياجاتهم الفعلية .

7- احترام وتقدير منسوبي المؤسسة :

تقدير الأداء ، واحترام الأفكار من مقومات بناء الثقة المتبادلة بين المدير التربوي والعاملين، مما ينتج عنه استمرار العطاء المتميز وتحقيق مستويات مرتفعة من الإتيقان ؛ يواكب ذلك تنمية العلاقات الإيجابية ، وتشجيع العاملين فيها ، وتحويل توجهاتهم نحو إدارة الجودة الشاملة .

8- التحسين المستمر :

إنّ الرضا والاستحسان للخدمة من قبل المستفيدين من الأمور غير الثابتة ، فالرضا عامل متغير بصفة مستمرة ، ولنحقق مفهوم إرضاء المستفيدين يجب أن نعمل على استمرار تحسين وتطوير الأداء مهما بلغت الكفاءة والفعالية الحالية ، فالجودة سباق له بداية ولكن ليس له نهاية .

9- التنبؤ بالأخطاء ومنع حدوثها :

يمثل التنبؤ بالأخطاء فرصة لتطوير الأداء ، فبدلاً من تطبيق معايير الجودة عند حدوث الأخطاء ينبغي الالتزام بالأداء الصحيح من المرة الأولى ؛ وفي كل مرة ، لأنّ تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة المعالجة ، والداعم في ذلك تحليل المهام ، وتوفير المعلومات عن متطلبات الأداء لكل مهمة .

10- التحفيز :

المتطلبات التسع السابقة (الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، دعم وقناعة مدير المؤسسة ، الاهتمام بالمستفيدين ، مشاركة عاملي المؤسسة ، تشكيل فرق العمل ، تدريب عاملي المؤسسة ، احترام وتقدير هؤلاء العاملين ، التحسين المستمر ، التنبؤ بالأخطاء ومنع حدوثها) لا يمكن تحقيقها في غياب الحوافز التي تدفع العاملين وتوجههم إلى إدارة الجودة الشاملة ، فالحوافز قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني ، وتبنى إدارة الجودة الشاملة الحافز الجماعي لتأكيد المشاركة والتعاون بين جميع العاملين .

عناصر نجاح تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية :

هناك سبع عناصر في حال توفرها تؤكد نجاح الجودة الشاملة في المدرسة ، وهي :

- 1- فلسفة واضحة تؤمن بها المؤسسة ومنسوبيها .
- 2- رؤية محددة ومعلنة تشير إلى الطموح المراد الوصول إليه .
- 3- خطة استراتيجية تلبي احتياجات المستقبل ، ويمكن تطبيقها على الواقع .
- 4- مهارات العاملين التي تلبي لاحتياجات العمليات التربوية والتعليمية .
- 5- موارد مالية وبشرية ملبية للمتطلبات .
- 6- مكافآت مالية ومعنوية لتحفيز العاملين .
- 7- تنظيم إداري يحقق متطلبات الجودة الشاملة .

عناصر تطبيق الجودة الشّاملة في المؤسسة التّربويّة :

[illegible]

مراحل تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية :

لتحويل فلسفة الجودة الشاملة إلى حقيقة ملموسة في المؤسسة التربوية يجب ألا تبقى هذه الفلسفة معرفية لدى العاملين فيها يتم التباهي بها دون تطبيق إجرائي ، لذلك فبمجرد استيعاب المفهوم النظري للجودة الشاملة يجب البدء في تطبيقها ، والعمل على أن تصبح مبدأ أساسياً لجميع أعمال المدرسة ، ولكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة عملية طويلة الأمد تتكون من مراحل تكاملية تلازمية ولكل مرحلة إجراءات ينبغي التقيد بها بصورة مستمرة للانطلاق بخطى واثقة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتتكون تلك المراحل مما يأتي :

أولاً- المرحلة الصفرية :

ويمكن اعتبارها مرحلة الإعداد للجودة وتتمثل فيما يلي :

- 1- نشر ثقافة الجودة الشاملة وأهمية التغيير بين منسوبي المؤسسة .
- 2- وضع خطة لحضور عاملي المؤسسة ببرامج تدريبية عن إدارة الجودة الشاملة .
- 3- إصدار قرار في المؤسسة التربوية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- 4- العمل على تحديد رؤية ورسالة وقيم المؤسسة .
- 5- إعداد خطة استراتيجية محددة الأهداف ، وقابلة للتطوير .
- 6- إعداد الخطط التشغيلية المحققة للأهداف المحددة .
- 7- وضع خطة لتحديد سياسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع عمليات المؤسسة .

ثانياً- مرحلة التخطيط للجودة :

ولا بدّ أن يشارك جميع العاملين في المؤسسة هذه المرحلة للقيام بالإجراءات الآتية :

- 1- اختيار الأنموذج المناسب لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة .
- 2- تحديد الموارد اللازمة للتطبيق .
- 3- ترشيح أعضاء المجلس الاستشاري للجودة في المؤسسة .

4- اختيار منسق الجودة في المؤسسة .

5- إعداد خطة تفصيلية لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة بصياغة سهلة ومفهومة للجميع .

ثالثاً- مرحلة تقويم وضع المؤسسة بعد المرحلتين الأولى والثانية :

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة التربوية عن طريق التغذية الراجعة ، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية :

- 1- هل تم اتخاذ مبادرات لتحسين العمل في المؤسسة ؟ وما هي تلك المبادرات ؟
- 2- هل الأهداف التي تم اعتمادها محددة ؟ وما هي معوقات عدم تحقيقها ؟
- 3- ما العقبات التي واجهت تطبيق المرحلتين الأولى والثانية ؟
- 4- ما الفوائد المترتبة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
- 5- ما المعايير المعتمدة لقياس اتجاه إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ؟
- 6- ما هي أفضل الوسائل لتحديد رضا المستفيدين " داخل وخارج المؤسسة " ؟

رابعاً- مرحلة التنفيذ :

وتتمثل هذه المرحلة في اختيار المنفذين وتنمية مهارات عاملي المؤسسة وتشمل :

- 1- تشكيل فرق عمل الجودة بالمؤسسة ، والعمل على تنمية مهاراتهم في تحليل المعلومات ومعالجتها إحصائياً ، وعمليات التقويم ، وعرض النتائج .
- 2- تدريب جميع عاملي المؤسسة على مبادئ ومداخل وعمليات وأهمية الجودة الشاملة وفقاً للخطة التي تم وضعها في المرحلة الأولى .
- 3- تدريب جميع عاملي المدرسة على أساليب الاتصال والعلاقات الإنسانية وفقاً للخطة التي تم وضعها في المرحلة الأولى .
- 4- تعريف جميع العاملين والطلاب في المؤسسة بأهدافها ومشاركتهم في عمليات التطوير .

خامساً- مرحلة الانتشار :

وتبدأ هذه المرحلة عندما يُعزز الانتماء للمؤسسة من قبل عاملها ، ويشعر الجميع بالمسؤولية الفردية والجماعية ويعملون ضمن فريق عمل واحد بعيداً عن الذاتية ، وذلك لتنفيذ ما تم التخطيط له في المراحل الأولى ، ويتطلب ذلك ما يلي :

- 1- تدريب جميع عاملي المؤسسة على خدمة المستفيد وتحقيق متطلباته .
- 2- استثمار الخبرات والنجاحات وتعميمها على باقي خدمات المؤسسة .
- 3- عرض التجربة على المستفيدين (المعلمين ، الطلاب ، أولياء أمور الطلاب ، رجال الأعمال . . . الخ) لتحقيق المشاركة الإيجابية .
- 4- تنمية الولاء للمؤسسة من خلال مشاركة الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع في عمليات التطوير في المؤسسة ، لتعزيز المشاركة وتحقيق التكامل .

سادساً- مرحلة التطوير المستمر :

يعتبر التحسين المستمر أحد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وانطلاقاً من مبدأ أنّ الجودة عملية غير منتهية ، فإن أهم متطلبات هذه المرحلة :

- 1- استمرار البحث في تحسين المدخلات والعمليات في المؤسسة .
 - 2- استمرار التدريب بشكل مستمر لجميع عاملي المؤسسة .
 - 3- مراجعة أهداف التحسين إذا تطلب الأمر ذلك .
 - 4- الأخذ بمبدأ التحفيز الجماعي .
 - 5- الاستفادة من النجاحات التي تم تحقيقها وتعميمها على باقي العمليات .
- إنّ ما سبق من مراحل وإجراءات لن يتم تنفيذها " في يوم وليلة " بل تتطلب مثابرة ووقت وإمكانيات واكتمال العناصر للانتقال من مرحلة إلى أخرى .

كيف تُعزّز القيادة التربوية للمؤسسة تطبيق الجودة الشاملة ؟

إنّ تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة يتطلب من القيادة التربوية مراعاة جملة من الأمور التي في مجملها تمثل تعزيزاً للتوجه نحو تطبيق الجودة الشاملة وهي كما يأتي :

- 1- اعتماد الجودة كنظام إداري في المؤسسة لا بديل عنه .
- 2- تشكيل فريق الجودة والتميز في المؤسسة .
- 3- تعزيز انتماء العاملين للمؤسسة .
- 4- نشر ثقافة الجودة والأداء المتميز بين جميع العاملين بالمؤسسة التربوية .
- 5- تحديد معايير الأداء لجميع العمليات التعليمية .
- 6- اعتماد المشاركة ، والعمل بروح الفريق في جميع العمليات التعليمية .
- 7- التدريب المستمر للعاملين وفقاً لاحتياجاتهم .
- 8- اعتماد التقويم الذاتي من قبل جميع العاملين بالمؤسسة .
- 9- تفعيل الاتصال بين المؤسسة داخلياً وخارجياً .
- 10- تحسين مخرجات التعليم بما يتوافق واحتياجات المجتمع .
- 11- تعزيز السلوكيات الإيجابية ، وتبني المبادرات المبتكرة والإبداعية .
- 12- استخدام الطرق العلمية لتحليل البيانات لجميع العمليات التعليمية .
- 13- تدريب وصقل مهارات الطلاب .

معوقات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية :

على الرغم من النجاحات التي حققتها بعض المؤسسات التربوية المتبنية لإدارة الجودة الشاملة ، نجد أن هناك مؤسسات تربوية أخرى لم تستفد من كامل مميزات إدارة الجودة الشاملة ، وقد يكون السبب في ذلك ظهور مجموعة من الصعوبات التي أعاقَت النجاح .

ولعل من أبرز تلك المعوقات ما يلي :

- 1- عدم استقرار القيادة التربوية للمؤسسة وتغييرها الدائم .
- 2- صعوبة تحديد الأولويات نظراً لتعدد المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة .
- 3- محدودية الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية .
- 4- عدم وجود خطة استراتيجية تطويرية للمؤسسة والتركيز على الأهداف قصيرة المدى .
- 5- تعجل الحصول على نتائج الجودة .
- 6- مقاومة التغيير نحو الجودة الشاملة .
- 7- عدم وجود معايير للعمليات في المؤسسة .
- 8- غياب مفهوم التطوير المستمر .
- 9- الاهتمام بالمستفيد الخارجي وإهمال المستفيد الداخلي .
- 10- ضعف مشاركة العاملين في المؤسسة عند اتخاذ القرار .
- 11- ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين بالمؤسسة .

ثالثاً/ المعيارية في العمليات المرتبطة بالقيادة التربوية :

يُعرف المعيار بأنه النموذج الذي يحتذى به لقياس درجة اكتمال أو كفاءة عملية ما، والمعيار وفقاً لتعريف ISO هو مواصفة فنية أو أي وثيقة أخرى متاحة لعامة الناس ومصاغة بتعاون أو اتفاق عام من جانب جميع المهتمين والمتأثرين بها معتمدة على النتائج والتجارب المجمعة في مجال من المجالات.

وقد أوضحت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO مفهوم المعايير الموحدة أو المواصفات القياسية في كلمات قلائل معبرة ، فذكرت أنّ المواصفات هي النقيض للفوضى إذ إنها عبارة عن قوانين بسيطة لتجنّب الفوضى وسوء النظام .

كما يمكن أن نُعرّف المعايير بأنها المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية وهي تمثل الأهداف التخطيطية للمؤسسة أو لإحدى إداراتها أو أقسامها والتي يُعبّر عنها بشكل يجعل من الممكن استخدامها لقياس التنفيذ الفعلي للواجبات المخصصة .

تعتمد الجودة الشاملة في التربية والتعليم على مفهوم المعايير ، فلن يكون هناك قياس لجودة المؤسسة دون وجود معايير (مواصفات) للعمليات التعليمية ، يتم قياسها وبالتالي إصدار الحكم على مدى الجودة التي حققتها المدرسة ، وأقترح هنا أن تتولى المؤسسة التربوية الأعلى تكوين فريق ممثل لجميع النواحي التعليمية لتحديد وتطوير معايير لجميع العمليات التعليمية في الحد المقبول من الجودة ، ومطالبة المدارس في جميع مراحل التعليم العام بتحقيق تلك المعايير كحد أدنى ، وإعطائها الفرصة للتميز بتجاوز تلك المعايير إلى حدها الأعلى .

ولتعزيز التنافس بين المدارس في تطبيق الجودة الشاملة أقترح أن تكون هناك جائزة للجودة باسم (جائزة لجنة التربية والتعليم للجودة التعليمية) ، وذلك بعد أن يتم تحديد معايير العمليات التعليمية المطلوبة ، كما ولا بد من توفير ميزانية خاصة لتطبيق الجودة الشاملة لكل مدرسة يتم اعتمادها ضمن ميزانية الإدارة التعليمية في كل منطقة .

وقد حدّد " Miller " عشرة جوانب أساسية في العملية التعليمية تضمنت خمسة وأربعون معياراً ، وهي كما يأتي :

(أ) الأهداف :

- 1- مدى صلاحية الأهداف لأن تكون مرشداً فعالاً لتوجيه حاضر المؤسسة التعليمية ومستقبلها .
- 2- مدى تتاغم الأهداف الفرعية مع الأهداف العامة ، ومساهمتها في إنجازها .
- 3- مدى توافر القدرات التخطيطية الكافية كماً ، والملائمة نوعاً لصياغة الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف .
- 4- مدى انسجام سياسات وإجراءات القبول في المؤسسة التعليمية .
- 5- مدى قدرة أهداف المؤسسة التعليمية على إبراز هويتها المميزة لها عن غيرها .

(ب) تعلّم الطالب :

- ١- مدى تقويم الطلاب لنظام الإرشاد والإشراف الذي توفره لهم المؤسسة التعليمية .
- ٢- مدى مستوى تسرب الطلاب من المؤسسة التعليمية .
- ٣- مدى توافر برامج ومصادر للتعليم الفردي أو التعويضي للطلاب .
- ٤- مدى فاعلية إدارة شؤون الطلاب في المدرسة .
- ٥- مدى توافر شواهد على وجود تقدم مقبول نحو تحقيق أهداف التعلم .

(ج) الهيئة التعليمية :

- 1- مدى ملائمة الإجراءات والسياسات الحالية لتقويم أداء الهيئة التعليمية .
- 2- مدى تحقيق البرامج الراهنة المتعلقة بتحسين التدريس وتطوير الهيئة التعليمية لأهدافها .
- ٣- مدى تقبل السياسات والإجراءات الحالية المتعلقة بشؤون الهيئة التعليمية .
- 4- مدى ملائمة مرتبات الهيئة التعليمية للمنافسة .
- 5- مدى ملائمة الأداء الوظيفي للهيئة التعليمية .

(د) البرامج التعليمية :

- 1- مدى توافر سياسات وإجراءات مناسبة لبناء البرامج الجديدة لدى المؤسسة التعليمية .
- 2- مدى تطبيق سياسات وإجراءات مناسبة لفحص وتقييم البرامج القائمة لدى المؤسسة التربوية .
- 3- مدى مساعدة محتويات برنامج الإعداد العام على الإثارة والتحفيز الفكري للطلاب .
- 4- مدى كفاءة وانسجام البرامج التعليمية مع أهداف المؤسسة التعليمية .
- 5- مدى تقديم المكتبة خدمات جيدة للهيئة التعليمية والطلاب .

(هـ) الدعم المؤسسي :

- 1- مدى ملائمة المبنى التعليمي لحجم الطلاب وطبيعة البرامج التعليمية .
- 2- مدى توافر خطط طويلة المدى لتطوير المباني والأجهزة التعليمية .
- 3- مدى مساهمة المرتبات والمخصصات المقدمة للعاملين في مجال الخدمات المساندة في جذب العناصر الجيدة لهذا المجال .
- 4- مدى توافر الإجراءات الملائمة لتقويم أداء العاملين في مجال الخدمات المساندة .

(و) القيادة الإدارية :

- 1- مدى اهتمام القيادة الإدارية في المؤسسة التعليمية بالتخطيط .
- 2- مدى تكوين علاقات عمل فعالة بين المدير والإداريين في المؤسسة التعليمية .
- 3- مدى ضمان السياسات والإجراءات الإدارية لفاعلية إدارة المؤسسات التعليمية .
- 4- مدى توافر الإجراءات والسياسات المناسبة لتقويم أداء الإداريين وتطويرهم مهنيًا .
- 5- مدى تحسين مبادئ تكافؤ الفرص والعدالة والموضوعية في سياسة التوظيف الحالية .

(ز) الإدارة المالية :

- ١- مدى تكافؤ ميزانية المؤسسة التعليمية مع المؤسسات المماثلة .
- ٢- مدى توافر نظام فعال للتقارير المالية والمحاسبية لدى المؤسسة التعليمية .
- ٣- مدى تكافؤ التكاليف والمصروفات مع نظيرتها في المؤسسات المماثلة .
- ٤- مدى استثمار المؤسسة التعليمية لمصادرهما وممتلكاتها المادية والمالية بطريقة جيدة .
- ٥- مدى حرص المؤسسة التعليمية على الاستخدام الأمثل لمصادرهما المالية والبشرية .

(ح) هيئة إدارة المؤسسة التعليمية :

- ١- مدى مساهمة الإجراءات والسياسات في كفاءة سير الأعمال بهذه الهيئة ، وحسن انتقاء أعضائها .
- ٢- مدى فهم أعضاء الهيئة للفرق بين صياغة السياسات وتطبيقها .
- ٣- مدى تفاعل الأعضاء مع الجمهور الخارجي .
- ٤- مدى مساهمة هذه الهيئة بفاعلية مع برامج تطوير المؤسسة التعليمية .

(ط) العلاقات الخارجية :

- ١- مدى مساهمة أنشطة المؤسسة التعليمية في الرقي بالأوضاع الاقتصادية والثقافية والصحية والاجتماعية للسكان في البيئة العاملة بها .
- ٢- مدى تمتع المؤسسة التعليمية بعلاقات جيدة مع الجهات الإشرافية العليا .
- ٣- مدى ارتباط المؤسسة التعليمية بعلاقات فعالة مع الجهات الحكومية التي تتأثر بقراراتها .
- ٤- مدى قدرة المؤسسة التعليمية على تأمين مستوى مقبول من الدعم المالي من القطاع الخاص .

(ي) التطوير الذاتي للمؤسسة التعليمية :

- ١- مدى دعم المؤسسة التعليمية لجهود الابتكار والتجريب .

٢- مدى توافر الاتجاهات الإيجابية نحو التطور الذاتي لدى منسوبي المؤسسة التعليمية .

٣- مدى توافر إجراءات ملائمة للتطور الذاتي لدى المؤسسة التعليمية .

إنّ المعيارية في العمليات المرتبطة بالقيادة التربوية للمؤسسة التربوية ، ستُحدث بمشيئة الله نقلة نوعية في المدارس نحو ضبط الجودة وتأكيدّها ، وبالتالي توجّه القيادة التربوية للمدرسة إلى أحد أهم مفاهيم الجودة الشاملة وهو التطوير المستمر للعمليات .

إن القيادة التربوية تتخذ شكلاً جديداً في إطار مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، إذ تعمل على استئثار جهود المعلمين من أجل تحقيق جودة التدريس وتحسين فعاليته ، وذلك من خلال تشجيع الطلاب على التعليم النشط المرتبط بالأداء الفعال ، وتكثيف برامج التوجيه والإرشاد الطلابي من أجل حثهم على تطوير مهارات التعليم الذاتي ، والعمل على توعية العاملين بأن نجاح المؤسسة التعليمية يعد نجاحاً للمجتمع كله .

وبما أن إدارة الجودة الشاملة تساعد القيادة التربوية للمدرسة في اتخاذ أنسب القرارات وتحسين الأداء وتطويره بطريقة منهجية منظمة ، فإنها أيضاً تساهم في تحقيق التكامل لجميع العمليات التعليمية وذلك من خلال التزام القيادة التربوية بما يلي :

- 1- تبني الرقابة الذاتية ، ونشرها بين جميع العاملين بالمؤسسة .
- 2- الاعتماد على العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق ومجموعات للعمل .
- 3- التركيز على العمليات والمخرج النهائي للمدرسة " الطالب " .
- 4- العمل على اندماج الموظفين وتأسيس العلاقات الإنسانية بينهم .
- 5- المرونة في تحديد السياسات والإجراءات الخاصة بالعمليات .
- 6- الاستفادة من البيانات بتحليلها واستخدام الطرق العلمية في ذلك .
- 7- التركيز على رضا المستفيد الداخلي والخارجي على حد سواء .
- 8- تبني التحسين المستمر لجميع العمليات في المؤسسة .

فمتى ما التزمت القيادة التربوية بالنقاط السابقة فإنها بمشيئة الله ستخطو خطوات وثقة نحو تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة ، ومتى ما توفرت معايير للعمليات التعليمية فإن التكامل في القيادة التربوية سيظهر من خلال :

- التكيف مع احتياجات العمل المتغيرة .
- تحسين الأداء وتنمية التعليم المستمر للمعلمين والطلاب .
- مشاركة العاملين في مواجهة الظروف الطارئة .

- القيم والاتجاهات والتوقعات المحددة والمتمركزة حول الطالب هي أساس قرارات المؤسسة وأفعالها .
- التغذية الراجعة هي أساس عمليات التطوير والتحسين لجميع العمليات التعليمية .
- الخدمات المقدمة للمجتمع والبيئة المحيطة يتناسب مع حجم المؤسسة ومواردها .
- مشاركة العاملين والطلاب في الخدمات المجتمعية والأنشطة التعاونية .

خامساً/ أدوات التقييم والمتابعة في العمل القيادي للمدرسة :

يعتبر التقييم التربوي أحد المكونات الرئيسية للعملية التعليمية حيث أنه يحدد مدى تحقيق الأهداف وفقاً للمعايير المحددة للعمليات التعليمية .

والتقييم التربوي عملية منهجية تقوم على أسس علمية تستهدف إصدار الحكم بدقة وموضوعية على مدخلات وعمليات ومخرجات أي نظام تربوي ، ومن ثم تحديد جوانب القوة والقصور في كل منهما تمهيداً لاتخاذ قرارات مناسبة لإصلاح ما قد يتم الكشف عنه من نقاط الضعف والقصور .

وبما أنّ العمليات المدرسية متكاملة مع بعضها بعضاً ، كما أنّ العمل القيادي للمدرسة في ضوء الجودة الشاملة ليس مقتصرًا على مدير المؤسسة فقط ، بل يشاركه جميع العاملين سواء المعلمين أو الإداريين في قيادة هذه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها ، وهناك مجالات عديدة لعملية التقييم التربوي في المؤسسة تطل جميع العمليات .

المجالات الرئيسية والفرعية في العمل القيادي للمؤسسة التربوية :

يناط بالعمل القيادي للمدرسة جملة من العمليات ينبغي تقييمها ومتابعتها ، وقد يكون من الصعب حصر جميع تلك العمليات في ورقة العمل هذه ، لذلك سيتم استعراض أهم مجالات التقييم والأدوات المستخدمة في العمل القيادي للمؤسسة التربوية ، وتقسيم مجالات التقييم والمتابعة للعمل القيادي إلى :

- 1- تقييم أدوات تقييم الطلاب .
- 2- تقييم المعلمين والإداريين .
- 3- تقييم البيئة المدرسية .
- 4- تقييم العمليات التعليمية .
- 5- تقييم العمليات الإدارية .
- 6- تقييم عمليات الاتصال مع المستفيدين من خدمات المدرسة .
- 7- تقييم النظام الإلكتروني في المدرسة .
- 8- تقييم خطة تطبيق الجودة الشاملة .
- 9- تقييم العلاقات بين منسوبي المدرسة .
- 10- تقييم الإداريين .

ويندرج تحت كل مجال من المجالات الرئيسية السابقة مجموعة من العناصر التي تمثل في مجملها مسؤوليات التقويم للعمل القيادي في المدرسة ، وهي كما يلي :

1- تقويم أدوات تقويم الطلاب :

- الاختبارات التحصيلية .
- الاختبارات النفسية .
- الأدوات المستخدمة لقياس المهارات .
- الأدوات المستخدمة لقياس الاتجاهات .
- الأدوات المستخدمة لقياس النمو العقلي .
- الأدوات المستخدمة لقياس النمو الاجتماعي .
- الأدوات المستخدمة لقياس الميل .
- الأدوات المستخدمة لقياس الاستعداد .

2- تقويم المعلمين : ومنها :

- إعداد الدروس : (مهارات : تحديد الأهداف ، تحليل المحتوى ، توظيف التقويم ، اختيار الوسائل التعليمية ، . . . الخ)
- تنفيذ الدروس : (مهارات استخدم : الأسئلة الشفوية ، السبورة ، أساليب التعزيز ، الوسائل التعليمية) ، (مهارات : إدارة الصف ، استثارة دافعية الطلاب) . . . الخ
- توظيف أنواع التقويم : (مهارات : بناء الاختبارات ، التقويم الذاتي ، التقويم التكويني ، التقويم النهائي ، . . . الخ)

3- تقويم البيئة المدرسية : ومنها :

- التجهيزات المكتبية .
- التجهيزات التقنية .

- الأثاث .

- صيانة المبنى .

- الملاعب الرياضية .

- المعامل .

4- تقويم العمليات التربوية والتعليمية : ومنها :

- انتظام الاصطفاف الصباحي .

- الأنشطة الصفية .

- الأنشطة اللاصفية .

- الإشراف على الطلاب .

- المشاركات الخارجية للمدرسة .

- المستوى التحصيلي للطلاب .

5- تقويم العمليات الإدارية : ومنها :

- المحافظة على الدوام .

- سلامة السجلات .

- توظيف تقنية الاتصالات الإدارية في استقبال وتصدير الرسائل .

- جودة القرارات ومدى تنفيذها .

- الجدول المدرسي .

6- تقويم عمليات الاتصال مع المستفيدين من خدمات المدرسة : ومنها :

- مدى رضا أولياء أمور الطلاب .

- مدى رضا العاملين بالمدرسة .

- مدى رضا الطلاب .

- مدى رضا المجتمع .

٧- تقييم النظام الإلكتروني في المدرسة : ومنها :

- الشبكة الداخلية للحاسب الآلي .

- الإنترنت .

- برامج الحاسب الآلي المستخدمة .

- معامل الحاسب الآلي .

- مناسبة عدد الأجهزة لعدد الطلاب .

٨- تقييم خطة تطبيق الجودة الشاملة : ومنها :

- مدى التقدم وفق الجدول الزمني للخطة .

- النتائج التي تم تحقيقها .

- مدى مناسبة الخطة للمستجدات .

٩- تقييم العلاقات بين منسوبي المدرسة : ومنها :

- الاستقرار النفسي للعاملين .

- المشاركة والتعاون .

- التكامل بين العاملين .

10- تقييم الإداريين : ومنها :

- الأداء والتطوير الذاتي .

- الالتزام بالأنظمة والتعليمات .

- المشاركة في تنفيذ الخطط .

الأدوات الممكن استخدامها لتقويم العمليات في العمل القيادي التربوي :

نظراً لتعدد مجالات التقويم في العمل القيادي التربوي فإن الأدوات المستخدمة في عمليات التقويم

تصل إلى ثمانية أدوات وهي :

1- الاختبارات .

2- الملاحظة .

3- المقابلة الشخصية .

4- الاستبانة .

5- قوائم التقدير .

6- دراسة الحالة .

وينبغي أن يراعى عند تصميم أدوات التقويم الموضوعية والبعد عن الذاتية لنحصل على أحكام

مرتفعة الصدق لا تتأثر بذاتية مستخدم الأداة .

أهداف ضبط جودة التقويم في العملية التعليمية :

- 1- تطوير نوعية تقويم العملية التعليمية .
- 2- زيادة ثقة أولياء أمور الطلاب ، والمسؤولين بالشهادات التي تمنح للطلاب .
- 3- زيادة الموضوعية في عمليات التقويم التي يتم ممارستها في المدارس .
- 4- توظيف عمليات التقويم بفعالية لتحسين المخرجات .
- 5- تطبيق إجراءات تقويم موحدة ومتوافقة بين المدارس .

متطلبات ضبط جودة التقويم في العملية التعليمية :

- 1- الالتزام الإداري من قبل العاملين في المؤسسة التربوية .
- 2- مشاركة جميع العاملين في عمليات التقويم .
- 3- التنظيم الجيد ، ووضع خطة مناسبة .
- 4- توظيف التغذية الراجعة لتحسين وتطوير عملية التقويم .
- 5- استخدام أدوات تقويم قادرة على قياس المعايير التي تم وضعها للمخرجات التعليمية .
- 6- الاتصال الفاعل بين جميع من لهم علاقة بعملية التقويم .
- 7- تدريب العاملين التربويين على عمليات التقويم .

المراجع

- 1- أحمد ، أحمد إبراهيم (1999م) نحو تطوير الإدارة المدرسية ، مكتبة المعارف الحديثة ، القاهرة ، ط3 .
- 2- جودة ، محفوظ أحمد (2004م) إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ط1 .
- 3- حجي ، أحمد اسماعيل (2000م) إدارة بيئة التعليم والتعلم النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط1 .
- 4- أحمد ، أحمد إبراهيم (1998م) الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي القاهرة ، ط1 .
- 5- حمود ، خضير كاظم (1425هـ ، 2005م) ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط2 .
- 6- العزاوي ، محمد عبد الوهاب (2005م) ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ط1
- 7- ويليامز . ريتشارد (2004م) ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط2 .
- 8- توفيق ، عبدالرحمن (2004م) إدارة الجودة الشاملة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، ط1 .
- 9- الصباب ، أحمد عبدالله ، وآخرون (1423هـ) ، أساسيات الإدارة الحديثة ، ط2 .
- 10- الخطيب ، محمد شحات (2003م) ، الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم ، دار الخريجي للنشر والتوزيع ، الرياض ، ط1 .
- 11- داغستاني ، محمد كامل (2006م) ، الجودة الشاملة الإتقان والإحسان في العمل ، مجلة بناتنا ، الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بجدة ، الأعداد 5، 6، 7 .
- 12- سيد ، علي أحمد (2004م) ، التقييم في المنظومة التربوية ، مكتبة الرشد ، الرياض ، ط1

الباب الثاني

الفصل الأول

مُتطلباتُ إصلاح وتطويرِ التعليم

أولاً- المتطلبات التربوية لإصلاح التعليم :

ينبغي أن تتركز الجهود في مجال التعليم لصالح خدمة الأطفال والكبار من المتعلمين الراغبين بالاستفادة والتعلم. فالعديد من التلاميذ في المرحلة الابتدائية والإعدادية في حالة انفصال عن المجتمع نتيجة انخفاض المستوى المأمول منهم ، وعدم الإلمام بالقراءة والكتابة، وضعف الثقة بالنفس نتيجة الظروف التي مرت بها البلاد ، وأدت لانقطاع هؤلاء التلاميذ عن مدارسهم سنين طويلة . في الوقت نفسه نجد أن العالم يتغير بسرعة من حولهم في إتقان المهارات ويقول توماس جيفرسون (1816) الرئيس الأمريكي الثالث " إن أمة تتوقع أن تنعم بالحرية مع جهل أبنائها فإنها تتوقع أمراً لم ولن يحدث " . ومهما تكن الإمكانيات فلن تكون هنالك نهضة إلا إذا وُجدت إدارة علمية واعية.

ولا بدّ أن نعلم أن ظهور أية مشكلة تعليمية لا بدّ أن يقترن بظهور برامج لمعالجتها تحت شعار " برنامج لكل مشكلة " على أن يتم مراعاة ما يأتي :

- 1- إعطاء مزيد من الحريات للمسؤولين التربويين التنفيذيين ، وتقديم الدعم الكامل لهم .
- 2- خضوع جميع المسؤولين التربويين التنفيذيين للمحاسبة في ضوء النتائج .

من هذا المنطلق يرمي المخطط الحالي إلي تحقيق الأهداف الآتية :

- 1- زيادة المحاسبة على الأداء .
- 2- التركيز على العمل الناجح .
- 3- تقليص البيروقراطية وزيادة المرونة .

أما عن الأولويات فتكون كالآتي :

- 1- تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب المتأخرين دراسياً.
- 2- رفع كفاءة المعلم الفكرية والأخلاقية والمهنية والمالية .

3- تشجيع مبدأ المدارس الآمنة .

4- إعلاء مفهوم الحرية والمحاسبة معاً .

5- الاهتمام بالتطبيق والتدريب العملي .

ينبغي أن تحصل الإدارات التعليمية على صلاحيات وحرّيات أكبر على أن تكون صارمة بشكل أكبر مقابل تلك الامتيازات الإدارية والمالية .

أما عن السياسة المقترحة فيدهي كالآتي :

1- إغلاق الفجوة في التحصيل ويتمثل ذلك في الآتي :

أ- المحاسبة وارتفاع المستوى .

ينبغي محاسبة المدارس والإدارات للتأكد من أن كل الطلاب يحققون مستويات أكاديمية متقدمة ، ويجب أن تتبنّى كل مديرية تعليمية نظاماً للثواب والعقاب ليكون مصاحباً لعملية محاسبة الإدارات والمدارس على مدى تقدم مستوى التحصيل الأكاديمي .

ب- القياس الأكاديمي السنوي .

لا نقصد هنا الاختبارات النهائية ذات الغش الجماعي ، وقرارات رؤساء اللجان التعليمية في نتائج الامتحانات لخدمة أغراض معينة، بل أن تقوم المؤسسة التعليمية بزيارات ميدانية آخر العام للمدارس، وتختار عينة عشوائية من الطلاب وتقوم بعقد اختبار مفاجئ لهم، ويُصحّح الاختبار في ذات المدرسة في اليوم نفسه عن طريق أعضاء لجان علميّة مرافقة، ووفق هذه النتائج يتمّ وضع ترتيب خاص للمعلمين والمدارس، وليس الاعتماد على تقارير مدراء المدارس.

2- مكافأة الناجحين ومعاقبة الفاشلين (مبدأ الثواب والعقاب) :

١- مكافأة الناجحين في إغلاق الفجوة التحصيلية :

يتمّ مكافأة المدارس صاحبة الأداء المرتفع الذي أدّى إلى تضيق الفجوة التحصيلية ، وتحسين مستوى التحصيل الكلي للطلاب .

ب- تقديم " مكافأة مالية " للمدارس التعليمية المتميّزة وفيها يتم منح كل مدرسة تعليمية تحقق المستوى المطلوب في عملية الاختبار المفاجئ مكافأة تشمل المعلمين المستفيدين من الاختبار لتلاميذهم ، ومدير المدرسة.

ج- جائزة لا يوجد تلميذ متأخر بالمدرسة :

يتمّ رصد المدارس الناجحة التي تحقق أعلى الدرجات في مستوى التحصيل للطلاب المتأخرين دراسياً، ثم يتبع ذلك منح تلك المدارس مكافأة تشجيعية من خلال جائزة " لا يوجد تلميذ متأخر بالمدرسة.

د- مواجهة الفشل :

تقوم المؤسسة التعليمية بتقليل الدعم المادي المخصّص للنفقات الإدارية لأية مديرية تفشل في تحقيق الأهداف الأدائية ولا تتجح في بلوغ التحصيل الأكاديمي المرجو منها وتقوم المدرسة المقصّرة بالعمل على تلافي تقصيرها من أجل الحصول على الامتيازات.

٣- رفع مستوى كفاءة المعلم العلمية والمادية .

١- تتأكد المؤسسة التعليمية أنّ كلّ الطلاب يتتلمذون على أيدي معلمين أكفاء تربويين، وتخصّص التمويل الكافي لتحسين نوعية وأداء المعلم .

ب- إنفاق الأموال على تدريب المعلمين وتطويرهم فكرياً وأخلاقياً ومهنياً.

يجب وضع معايير لمستوى أداء المعلم للتأكد من أنّ التمويل يزيد من فعالية التدريس داخل الفصول، ويحسن نوعية الأبحاث المتعلقة به .

ج- الاهتمام بالتدريب والتأهيل المستدام للمعلمين: ينبغي أن تتضافر الجهود للاهتمام بالتدريب الجديد والمستمر والمستدام كطريقة ووسيلة أساسية للارتقاء بمستوى المعلم والتعليم .

4- تبني مبدأ " مدارس أكثر أمناً " .

أ- حماية المعلم :

ينبغي منح المعلم سلطات كافية تتيح له رفض وجود مثيري الشغب والعنف والفوضى داخل الفصول الدراسية.

ب- تشجيع نشر الأمن في المدرسة :

لابدّ من زيادة الدعم المعنوي للمدارس حتى تتمكن من زيادة الوعي لدى الطلاب عبر برامج التوعية المجتمعية الخاصة بمواجهة تعاطي الطلاب للمخدرات داخل أو خارج المدرسة، ونبذ العنف والممارسات اللا أخلاقية، ومنح المدارس الحق في تخصيص مزيد من الدعم المالي لدعم هذه البرامج لوجستياً ، وضمان استمرارها وديمومتها.

ج- إنقاذ الطلاب من الممارسات غير الآمنة :

يتمّ إمداد الطلاب بالممارسات الآمنة وغير الآمنة لتجنّب الوقوع في غير الآمنة كالإدمان، والعنف ، والتسرّب ، وعدم احترام المدرسة والمعلمين ، وغيرها من الممارسات غير الآمنة وغير الأخلاقية .

د- تدعيم فكرة التربية الخلقية :

لابدّ من تخصيص برامج خاصة بمفهوم " التربية الخلقية " تُخصّص لتدريب المعلمين على دمج التربية الخلقية وأنشطتها مع المحتوى التعليمي بما لا يتعارض مع سيرورة وشكل المحتوى التعليمي ، وإنّما يدعم هذا المحتوى بشكل أساسي.

ثانياً: الإطار العام للدراسات الميدانية التعليمية:

- مقدمة :

تناول هذا الجزء الإطار العام للدراسات الميدانية التي ترغب المؤسسة التربوية بتنفيذها، وهي عبارة عن : أدوات الدراسة الميدانية - المجتمع الأصلي للدراسة - عينة الدراسة ومواصفاتها - المعالجة الإحصائية وتفسير النتائج . وفيما يلي تفصيل ذلك :

1- أدوات الدراسة :

أ- المقابلات الشخصية :

- تُفيدُ المقابلة الشخصية مع بعض أفراد العينة المطلوبة للدراسة في مايلي :
- الوقوف على المتطلبات التربوية لإصلاح وتطوير التعليم كما هي في الواقع دون مواراة.
- عرض الاستبانة للأفراد للتأكد من الصدق والثبات تمهيداً لتطبيقها على عينة الدراسة.

ب- الاستبانة :

تهدفُ الاستبانة لعرض مقترحات إصلاح وتطوير التعليم للمشاركة في الاستبانة لمعرفة قبولهم لهذه المقترحات أو عدم القبول .

2- المجتمع الأصلي :

المجتمع الأصلي للدراسة هو جميع المعلمين والأساتذة، والمؤسسات التعليمية، ومؤسسات المجتمع المدني المعنية بالتعليم، والمؤسسات الإعلامية، والمؤسسات الشبابية...إلخ. والمجتمع الأصلي للدراسة هو القائمة التي تجمع كل وحدات المجتمع دون استثناء أو دون إهمال أو ترك أي وحدة من وحدات المجتمع.

3- عينة الدراسة ومواصفاتها :

لا بدّ من تحديد عينة مسبقة لها مقدار محدّد من الأفراد كي يستطيع المنفّذون للاستبانة والدراسة من تنظيم عملهم على أساس هذه الأعداد، ثم عرض الدراسة مشفوعة بالإحصائيات الحقيقية بكلّ شفافية ووضوح .

والهدف من ذلك :

ا- بيان المتطلبات التربوية الحقيقية والواقعية لعملية إصلاح وتطوير التعليم .

ب- بيان صدق وثبات الاستبانة بشفافية.

ج- تطبيق الاستبانة بواقعية ودقّة.

4- المعالجة الإحصائية وكيفية تفسير النتائج :

ا- بالنسبة لقياس صدق الاستبانة نستخدم النسبة المئوية وهي :

- عدد الاستجابات الصحيحة للعبارة :

- النسبة المئوية = $100 \times \frac{\text{عدد الاستجابات الصحيحة للعبارة}}{\text{عدد المحكمين}}$

- عدد المحكمين

ويمكن استخدام النسبة الوزنية وتعتبر العبارة صحيحة إذا حصلت على 75% من رأي جمهور المحكمين .

ثالثاً - نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها :

يتعرض هذا الجزء بالشرح والتفسير والإجابة عن التساؤلات الآتية :

- ما عناصر إصلاح وتطوير التعليم في مرحلة رياض الأطفال ؟

- ما معايير إصلاح وتطوير التعليم في مرحلة التعليم الأساسي ؟

- عمل اختبار ذكاء للأطفال المتقدمين لهذه المرحلة، ووضع استمارة معلومات عن كل طفل تساعد في توجيه ميوله.
- تقديم الرعاية الكاملة للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.
- عمل ملف فعلي لكل طفل ينتقل معه من رياض الأطفال حتى المرحلة الجامعية يصف هذا الملف الحالات العلمية والصحية والاجتماعية والثقافية والسلوكية والنواحي الأخرى .
- يباشر الأخصائي الاجتماعي والنفسي هذه الملفات بصورة دورية مستمرة .
- لا توجد اختبارات تحصيلية في هذه المرحلة، ولكنّ التقويم يكون عن طريق الأنشطة الصفية واللاصفية.
- يمنع منعاً باتاً العقاب البدني أو اللفظي.
- تصرف وجبة غذائية يومية لتلاميذ هذه المرحلة.
- عمل برامج علمية وترفيهية للتلاميذ .
- توحيد اللباس في هذه المرحلة لجميع التلاميذ.
- يلحق برياض الأطفال مكتبة وملعب ومعمل كمبيوتر وورشة مشاهدة للعلوم .
- استخدام التكنولوجيا في جميع الأعمال في رياض الأطفال من مكاتبات ومراسلات لجميع الجهات تحت شعار " وداعاً للإدارة الورقية " .
- يوجد جهاز عرض في كل فصل كلما أمكن ذلك.
- التواصل الدائم بأولياء الأمور بالتليفون المحمول أو الأرضي أو الإيميل، ولا داعي لوجوده في مكان العمل دائماً.
- التعاون التام بين إدارة المدرسة الابتدائية ورياض الأطفال لتبادل الخبرات والاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة.

- تقوم المؤسسة التعليمية التربوية بوضع رؤية ورسالة وأهداف وقيم لمرحلة رياض الأطفال.
- تقوم كل رياض أطفال بعمل رؤية ورسالة وقيم وأهداف خاصة بها ومرتبطة بما تقوم به الوزارة في هذا الشأن.

- تقوم المؤسسة التعليمية التربوية سنوياً بإدراج عدد من رياض الأطفال للاعتماد الدولي.
- وضع خطة استراتيجية محددة المدة لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية .
- التدريب المستمر لجميع العاملين برياض الأطفال على برامج التعليم، وتكنولوجيا التعليم.
- منع التدخين منعاً باتاً داخل المؤسسات التعليمية، وتشديد العقوبة لمن يخالف ذلك.

2- كي يكون إصلاح وتطوير في مرحلة التعليم الأساسي (ابتدائي - إعدادي) نتبع ما يأتي:

- تقوم إدارة المدرسة بعمل اختبار ذكاء للمتقدمين وتخصّص فصول لهم ومعلمين متميزين .
- تخفيف الاختبارات التقليدية من الصف الأول الابتدائي وحتى الصف الثالث الإعدادي ، ودعمها بالأنشطة العلمية الصفية واللاصفية طوال العام، ومنها النشاطات اليومية والأسبوعية والشهرية بحيث يكون التقويم مستمراً من أول العام حتى آخره.
- وبذلك يمكن للتلاميذ الإقبال على التعليم دون الخوف من الامتحانات والرسوب، بالإضافة إلى توفير الموارد، ودعم النشاط العقلي والإبداعي لدى التلاميذ.
- يكون النقل في هذه المرحلة نقلاً آلياً من الصف الأول الابتدائي حتى الصف الثاني الإعدادي وبذلك لا تكون هنالك دروس خصوصية .
- تُجدّد المناهج في هذه المرحلة كلّ ثلاث سنوات .
- يسلّم أستاذ المادة الكتب للطلاب في بداية الفصل، ويتسلمها في نهاية الفصل الدراسي .
- تخفيف الواجبات البيتية في المنازل ، وتعويضها بالمهارات في المدارس .

ويكون التدريس والاستذكار كآلاتي : حصص تدريس - فسحة - حصص استذكار،
ويكون الجدول على سبيل المثال لا الحصر :

م	حصص التدريس	الفسحة	م	حصص الاستذكار
1	رياضيات	أنشطة	٢	رياضيات
٣	علوم	أنشطة	٤	علوم
٥	لغة عربية	أنشطة	٦	لغة عربية

من الجدول يتبين الآتي :

يقوم معلم اللغة العربية بتدريس الحصة الأولى، ثم يقوم بالإشراف على الطلاب في الفصل نفسه على عملية الاستذكار لموضوع الحصة الأولى، يليه باقي المعلمين بالكيفية ذاتها .
هذا التصور له من الفوائد الكثير، ومنها :

1- يخفف عن الطلاب الضغط في البيت، فهم يذاكرون في المدرسة، ويخرجون إلى منازلهم دون كتب وكراسات كثيرة تثقل كاهلهم.

2- تجعل الطلاب ينخرطون في أحداث المجتمع، ويمارسون حياتهم بأفضل الأشكال، نتيجة تخفيف الضغط الدراسي عليهم.

3- تخفيف المقررات والمادة العلمية عن الطلاب فعند تطبيق هذا النظام لابد من وضع مقررات تتناسب وحصص التدريس .

٤ - لتخفيف عن المعلم حيث يقوم المعلم بالشرح لنصف حصصه فقط والنصف الآخر يقوم بالإشراف على الطلاب في أثناء الاستذكار .

٥- الاستفادة المضاعفة من الأستاذ أثناء إشرافه على فترة الاستذكار فهو يفيد الطلاب في كل ما لا يعرفونه وتكون الاستفادة جماعية .

- ٦- يستخدم الطلاب بعد خروجهم من المدرسة جميع إمكانات المجتمع من الموارد المتاحة للأنشطة وبالطبع فهي كثيرة مثل المكتبات والملاعب والمسارح إن وُجِدَتْ.
- ٧- استفادة الطلاب من تطبيق نظام استذكار موحد وبطريقة علمية تضمن فيه المدرسة قيام جميع الطلاب بعملية الاستذكار ، وبذلك يرتفع التحصيل العلمي.
- ٨- يكتسب الطلاب في حصص الأنشطة ثم الاستذكار مهارات علمية وعملية ومهنية تساعدهم على تطوير ذواتهم، وتحقيق مكتسبات فكرية وأخلاقية ومهنية.
- توزع كتب الأنشطة على المعلمين بغرض الإعداد منها ، مع مطالبتهم بالتوسع بواسطة البحث.
- تخصص حجرة للكنترول من بداية العام لرصد الأعمال التحريرية اليومية والأسبوعية والشهرية الناتجة عن التقويم للأنشطة العلمية والفنية والرياضية وغيرها .
- التدريب المستمر لجميع منسوبي المدرسة على كل جديد في مجال التعليم المُستدام، وتكنولوجيا التعليم .
- إنشاء مركز للمتفوقين في كل مدرسة، وربطه بشبكة المؤسسة التعليمية مباشرة.
- عمل برامج للطلاب المتأخرين والمتعسرين دراسياً.
- الاهتمام بالأنشطة الصفية كالاختبارات والأبحاث ودفاتر النشاط والحقائب التعليمية، والأنشطة اللاصفية مثل الرحلات العلمية، ومجلات الحائط، وزيارة المختبرات والمكتبات العامة ومراكز الآثار والثقافة.
- تدريب الطلاب على الاهتمام بالنظافة العامة ، والنظام العام ، وإدارة الوقت .
- تدريب المدراء التربويين المحليين على برامج تطوير التعليم .

- تطبيق نظام التسريع : وهو انتقال الطلاب المتفوقين لإجراء اختبار لهم بعد أربعة شهور من الدراسة في صفٍ معين للانتقال من هذا الصف إلى الصف الأعلى، وفي هذا الشأن تقوم كل مدرسة بالإعلان عن عقد اختبار كل أربعة شهور للطلاب الموجودين لديها وحسب رغبة أولياء أمور الطلاب ، وذلك بعد توجيه خطاب رسمي للأولياء، فإذا رغبوا في ذلك دخلوا هذا الاختبار، وإذا نجح الطالب انتقل إلى الصف الأعلى، أما إذا رسب فعليه أن يبقى في صفه حتى موعد الاختبار اللاحق.
- تقوم المؤسسة التعليمية بإعلان رؤية ورسالة وقيم وأهداف للتعليم الأساسي بفرعيه الابتدائي والإعدادي .

3- لكي يكون هناك إصلاح وتطوير في المرحلة الثانوية نتبع التالي :

أ- التعليم الثانوي العام :

- يُقبَلُ الطّالِب في هذه المرحلة بعد تجاوز اختبار امتحان الشهادة الإعدادية.
- يخضع الطلاب المقبولون في المرحلة الثانوية لاختبار مهاراتهم وتصنيفهم وفق هذه المهارات ضمن مستويات للمساعدة على توجيه ميولهم.
- الاستفادة من بطاقة المهارات التي تدوّن مهارات الطالب في التعليم الأساسي ومواصلة تعزيزها.
- يقوم بالتدريس في هذه المرحلة أساتذة ذوو معايير خاصة تحدد من قبل شعبة التوجيه الاختصاصي في المؤسسة التعليمية.
- الأصل في هذه المعايير انتقاء المعلمين المختصين ضمن اختبارات مهارية أنموذجية.
- يقتصر تسليم الكتب للطلاب على المواد التدريسية الأساسية، أما كتب الأنشطة فتسلم نسخة للمعلم فقط للاطلاع عليها، وإعداد الدروس منها .

- يُتبع في هذه المرحلة نظام حصص الأنشطة وحصص الاستذكار المتبع في المرحلة السابقة على أن تكون حصص الاستذكار حصص نشاط علمي وبحث واستقصاء، ويمكن استخدام الشبكة إن أمكن ذلك، فإن تعذر الأمر فيمكن تنفيذ حصص الاستذكار بوجود وسائل بديلة كالكتب والمعاجم والموسوعات العلمية.

- تعقد اختبارات النقل للصف الأول والثاني من ثلاثة أدوار، فيكون الدوران الأول والثاني على شكل اختبارات اعتيادية، وتخصص لكل دور ٤٠% من المجموع العام، أما الدور الثالث فيخصص لتنفيذ نشاط بحثي لمدة أسبوع على شكل مشروع جماعي صيفي يتم من خلاله تقسيم الطلاب لمجموعات، وتنفذ كل مجموعة مشروعها، ويحصل فيه أعضاء المجموعة على درجات متساوية لتشجيع العمل الجماعي، وتكون نسبة الدور الثالث ٢٠% من المجموع العام.

- تشجيع النوادي الصيفية لطلاب المرحلة الثانوية، وجعلها ذات صبغة علمية ترفيهية معاً، وتشجيع الابتكار والبحث والاستقصاء والحوار فيها.

- تُقسم درجات الثانوية العامة للصفوف الانتقالية إلى :

أ- درجة أعمال السنة (٨٠ %) : يكون لكل فصل دراسي ٤٠% وتكون عبارة عن اختبارات شهرية واختبارات نهائية وأنشطة تعليمية وبحوث علمية يقوم بها الطلاب على مدار الفصلين.

ب- النشاط البحثي الصيفي (20 %) : ويكون عبارة عن ورشة عمل صيفية يُقسم فيها الطلاب إلى مجموعات، وتقوم المجموعات بإجراء اختبارات متنوعة على شكل بحوث ضمن حقائب تعليمية تُكلف بها من قبل شعب التوجيه الاختصاصي.

تُقسم درجات الشهادة الثانوية العامة إلى :

ج- الاختبار النهائي (٧٠ %) : يُجرى في نهاية العام الدراسي، ويكون موحداً لجميع المواد، وعلى مستوى الدولة كلها.

د- النشاط البحثي الصيفي (٣٠ %) : ويكون عبارة عن ورشة عمل صيفية يُقسّم فيها الطلاب إلى مجموعات، وتقوم المجموعات بإجراء اختبارات متنوعة على شكل بحوث ضمن حقائب تعليمية تُكَلّف بها من قبل شعبة التوجيه الاختصاصي الأساسية في المؤسسة التعليمية.

ويُشترط في النشاط البحثي للشهادة الثانوية أن يتقدم كل طالب ببحث لا يقلّ عن خمسة عشر صفحة موثّق بعشر مصادر ومراجع موثوقة على الأقل، ويتم تكايف الطلاب بالموضوعات عن طريق دخوله عبر الباسورد الخاص به لموقع المؤسسة التعليمية، ثم يضغط خيار انتقاء عشوائي فيقوم الحاسوب بتكليفه عشوائياً بموضوع يكون ملزماً له.

ويُطالبُ الطالبُ بالبحث في المواد الآتية : اللغة العربية - اللغات الأجنبية - الرياضيات

- الفيزياء - العلوم - الفلسفة - التاريخ - الجغرافيا.

ويُراعى في ذلك خصوصية كل مادة من هذه المواد.

- تدريب المعلمين والطلاب جميعاً على برامج الأمن والسلامة.

- الالتزام بالنظام العام والنظافة العامة وإدارة الوقت .

- إقامة مركز للمتفوقين دراسياً .

- تطوير برامج خاصة للطلاب المتعسرّين دراسياً.

ب- التعليم الثانوي الفني :

- يُفضّل فصلُ التعليم الفني عن المؤسسة التعليمية ، واتباعه للمؤسسات المخوّلة علمياً بتنفيذه كاتبايع التعليم الزراعي لوزارة الزراعة أو لجنة الزراعة ومراكز البحوث الزراعية واستصلاح الأراضي

ويتبع التعليم الصناعي لوزارة الصناعة، والتعليم التجاري لوزارة التموين والتجارة الداخلية ووزارة الاستثمار ووزارة المالية ووزارة التخطيط والتجارة الخارجية والبنوك ووزارة الاقتصاد وهيئة الاستثمار والغرف التجارية وباق مرافق الدولة التجارية .

- عمل بعثات لطلاب التعليم الفني من قبل المؤسسة التعليمية المختصة.

- تبقى مدارس التعليم الفني بأصولها ومواقعها وميزانياتها على أن تتبع للجهات المختصة مهنيًا.

- لا تتدخل المؤسسة التعليمية في أي شأن من شئون التعليم الفني إلا إذا طلبت منها الهيئات المختصة ذلك .

- يبدأ التخصص في المدارس المهنية والفنية بعد نهاية التعليم الابتدائي ، وتكون الدراسة كالآتي : في الصف الأول الإعدادي أربعة أيام داخل المدرسة ويومان للتدريب في المدرسة ضمن القسم العملي ، وفي الصف الثاني الإعدادي ثلاثة أيام داخل المدرسة ، وثلاثة أيام للتدريب خارجها ، وفي الصف الثالث الإعدادي يومان داخل المدرسة وأربعة أيام للتدريب خارجها.

- تطبع الكتب والمناهج على نفقة الجهة المسؤولة بالتعاون مع المؤسسة التعليمية التي تقدم الدعم اللوجستي والعلمي.

- الهيئة التدريسية في هذه المرحلة تكون من المؤهلات العليا فقط، ويفضل أن تكون هيئة التدريب من الدراسات العليا في التخصص.

- توزع الدرجات كالآتي : 70% عملي ، 30% نظري.

- يعقد اختبار من دور واحد، ويُلقى الدور الثاني ويستعاض عنه بنظام التعويض وهو : إذا رسب الطالب في مادتين وحصل علي ربع الدرجة التحريرية ينقل إلى الصف الأعلى، ويعيد السنة إذا كان أقل من ذلك.

- تقوم كل إدارة مدرسية بوضع رؤية ورسالة وقيم وأهداف وكذلك خطة استراتيجية لتحقيق ذلك.

4- لكي يكون هناك إصلاحاً وتطويراً للعملية التعليمية لابد من النظر في قضية محو الأمية وتعليم الكبار :

1- محو الأمية وتعليم الكبار :

- تأسيس الهيئة العليا لتعليم الكبار ومحو الأمية.

هذه الهيئة تتكون من كبار الخبراء التربويين في مجال تعليم الكبار، مهمتها وضع الخطط والبرامج اللازمة في مجال تعليم الكبار، وتدريب أعضاء الهيئة التدريسية في هذا المجال.

2- استحداث بنك للمعلم :

- ينشأ بنك للمعلم لدعم المعلمين، ويتم دعمه من قبل الحكومة كدعم أولي، ثم يصبح يعمل ذاتياً من خلال الاستثمارات التي يقوم بها وينفذها.

- يهدف هذا البنك إلى دعم المعلمين، وزيادة استثمارات المؤسسات التعليمية ودعمها.

- يخصم من كل معلم ١٠% من دخله الشهري لفتح بها حساب باسم المعلم في هذا البنك .

- تضمن الحكومة هذه الودائع وتكون مسؤولة عن نشاط البنك .

- يضمن البنك المركزي هذه الودائع وتكون تحت مراقبة الجهاز المركزي.

- يحق للمعلم الاقتراض من البنك .

- لا يحق للمعلم سحب الأصول إلا بعد سن التقاعد .

- يحق للمعلم صرف العائد السنوي إذا أراد ذلك .

- يشترك الإداريون والعمال وباقي الفئات بصورة اختيارية.

٣- استحداث المجالس الاستشارية للمدارس :

بعد خروج المعلم من العمل التعليمي لبلوغه سن التقاعد ينقطع عن المؤسسة التعليمية نهائياً ولو على سبيل الزيارة في الوقت الذي تحتاجه المؤسسة التعليمية نتيجة خبرته الكبيرة، والمفروض أن تقوم المؤسسات التعليمية باستقطاب هؤلاء والاستفادة منهم ومن هنا جاءت فكرة إنشاء مجالس استشارية للمدارس من أهدافها :

- الاستفادة من المعلمين المحالين إلى سن التقاعد .
- تقوم كل مؤسسة تعليمية بعمل مجلس استشاري يضم المعلمين المحالين للتقاعد لاستثمار خبراتهم .
- يعقد مدير المؤسسة التعليمية اجتماعاً أسبوعياً لعرض مشكلات المؤسسة التعليمية على المستشارين لإنجاز الحلول .
- صرف حافز شهري للمستشار .
- يقوم المستشارون بعقد دورات تدريبية للمعلمين الجدد .
- يضع هؤلاء المستشارون خططاً للنهوض بالعملية التعليمية، والقيام بمتابعتها وتقويمها، وتقديم التغذية الراجعة لها.
- وضع حلول للمشكلات التعليمية.
- الاشتراك في اجتماعات مجالس الآباء والمعلمين والأمناء وكذلك مجالس إدارات الجمعيات العمومية والأهلية .
- مساعدة الأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين في تذليل مشكلات العمل .
- الاستعانة بهؤلاء المستشارين في التدريس في حالة وجود نقص في هيئات التدريس لحين سد النقص.

- اللقاءات غير الرسمية مع الموجهين وأولياء الأمور لتذليل العقبات، ويعتبر المستشارون همزة الوصل بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المدني، والمؤسسات الرسمية وكذلك المؤسسات الخاصة.

5- لكي يكون هناك إصلاح وتطوير للتعليم لابد من عرض المقترحات الخاصة بطباعة الكتب والاستذكار والامتحانات وممارسة الأنشطة والمعلم :

أ- المناهج وطباعة الكتب :

- تطبع الكتب في المرحلة الأساسية (ابتدائي - إعدادي) كل ست سنوات .
- تطبع الكتب في المرحلة الأساسية (ابتدائي - إعدادي) كل ثلاث سنوات .
- تسلم الكتب من رياض الأطفال وحتى الصف السادس الابتدائي للمعلمين والطلاب مجاناً.
- تُسلم الكتب القديمة لمستودعات الكتب المدرسية لتدويرها والاستفادة منها مرة أخرى .
- يطبع كتاب واحد للفصلين الدراسييين مقسّم إلى أبوابه.

ب- الاستذكار والأنشطة والامتحانات والتعليم الخاص :

- الاستذكار يكون في المدارس من رياض الأطفال حتى الصف الثاني الإعدادي .
- ينقسم اليوم الدراسي إلى ثلاث فترات : الفترة الأولى تدريس والفترة الثانية فسحة والفترة الثالثة استذكار .
- لا يصطحب الطلاب سوى القليل من الواجبات البيتية.
- يخرج الطلاب من المدرسة إلى المنزل بغرض المشاركة في الحياة العملية ومراقبة حركة المجتمع وممارسة الأنشطة المختلفة التي لا تستطيع المدرسة القيام بها لقلة إمكاناتها .

- يتعلم الطلاب حرفة أو مقدمات مهنة مستقبلية موازية تماماً مع التعليم، وحتى لا يقع في فخ البطالة.

- يوجد اختبار نهائي في الصف الثالث الإعدادي، وفي الصف الثالث الثانوي، إلى جانب النشاط البحثي الصيفي.

- يُعتمدُ في تقييم الطلاب من الصف الأول الابتدائي وحتى الصف الثالث الثانوي على الأنشطة العلمية اليومية والأسبوعية والشهرية، والاختبارات الكتابية، والنشاط البحثي الصيفي.

- توجد بطاقة مهارات في كل مدرسة من أول يوم دراسي لرصد أنشطة الطلاب من رياض الأطفال وحتى الصف الثالث الثانوي.

- يطبقُ نظام التعويض على الصفوف من الأول الابتدائي وحتى الثاني الإعدادي، ويكون بعد الفحص الثاني، ويتمثل نظام التعويض في أن يُنقل الطالب إلى الصف الأعلى إذا رسب في مادتين حصل فيهما على ربع الدرجة التحريرية.

ج- المعلم .

- تُحصرُ وظيفة معلّم الصفّ بخريجي كلية التربية، وخريجي معهد إعداد المعلمين، قدر الإمكان.

- ينبغي لمعلّم الصفّ ممن يدرّس الصفّ الأول أن يكون من خريجي كلية التربية - اختصاص معلّم الصف، أو من خريجي معهد إعداد المعلمين.

- يستعان عند العجز بمؤهلات عليا حاصلة على دبلوم التأهيل التربوي، بمؤهلات عليا غير تربوية بصورة مؤقتة .

- تحويل المعلمين الحاصلين على المؤهلات الفنية إلى معلمي أنشطة لا صفية، ويستعان بخريجي كليات التربية في المشاريع التدريسية .

- الاستعانة بالمؤهلات الإدارية في المهن الإدارية، كالإدارات والأعمال الإدارية.
- وضع معايير للواجبات والحقوق للمعلم .
- وضع معايير لإعداد المعلم في ضوء المتغيرات العالمية والجودة والاعتماد الأكاديمي .
- عمل بعثات خارجية لتنشيط تفكير المعلمين الحاصلين على مؤهلات عليا، وتطوير قدراتهم، ورفع سوية المؤسسة التعليمية.
- التدريب المستمر لجميع أعضاء المجتمع المدرسي على الأخلاق والأفكار و التكنولوجيا والإدارة و كل ما هو جديد في جميع النواحي .
- عدم مغادرة المعلم المؤسسة التعليمية بعد بلوغه سن التقاعد كي تستفيد المؤسسة التعليمية من خبراته أسوة بزميله في التعليم الجامعي ويعامل المعاملة المعنوية والمادية نفسها.
- اقتراح رواتب العاملين في المؤسسة التعليمية وفق العملة السورية :

المؤهل	الراتب رقماً
الدكتوراة	١٠٠٠٠٠
الماجستير	٩٠٠٠٠
دبلوم التأهيل التربوي	٨٢٠٠٠
الدبلوم الخاص	٧٨٠٠٠
الإجازة الجامعية	٧٥٠٠٠
معهد المعلمين	٧٠٠٠٠
المعاهد المتوسطة	٦٧٠٠٠
الشهادة الثانوية	٦٣٠٠٠

وعند بلوغ سن التقاعد يعامل الحاصلون على الماجستير والدكتوراة والأستاذ المساعد والأستاذ معاملة زملائهم بالجامعات على أن يكون أستاذاً متفرغاً في مدرسته ولا يخصم منه أية مبالغ ويباشر عمله داخل المؤسسة التعليمية حتى وفاته . وهذا المعمول به في الجامعات.

- خلاصات وتوصيات :

في ضوء العوامل التي تمّ الحديث عنها، وهي عوامل متعلّقة بواقعيّة التّعليم فإنّنا نميل إلى طرح الخلاصات والتّوصيات الآتية :

- 1- ينبغي الاهتمام بمرحلة رياض الأطفال وباقي المراحل التعليمية المختلفة .
- 2- فصل التّعليم الفني عن التّعليم العام، وإتباع التّعليم الفني للجهات الصناعية والفنيّة المختصّة.
- 3- محاربة الأميّة بأعلى المستويات .
- 4- تكثيف التدريب الأخلاقيّ والفكريّ والمهنيّ في مواقع العمل .
- 5- الاهتمام بمجال البحث العلمي في المرحلة الثانوية .
- 6- الاهتمام بإنشاء بنك المعلم والمجالس الاستشارية وتحديد دور أولياء الأمور في العملية التعليمية .
- 7- تحديد دور كل من في العملية التعليمية : منظمات المجتمع المدني والمراكز العلميّة ولجان التّعليم ونقابات واتحادات المعلّمين.
- تغيير الصورة النمطيّة الباهتة للمعلم في الواقع، وفي وسائل الإعلام .
- الاهتمام بالإعلام التربويّ، ودعمه بشكل واسع .
- الاهتمام بالانتماء الوطني والوحدة الوطنية ، وترسيخ القيم الأخلاقية، ونبذ التّفرة والخلاف.

- البحوث المقترحة :

نظراً لأهمية البحث العلمي في العملية التعليمية كان لا بدّ من اقتراح بعض البحوث والدراسات التربويّة وفق الآتي :

- 1- تدريب المعلّمين أثناء الخدمة.
- 2- وضوح أهداف التعليم ، ومقاصده الأساسيّة.
- 3- الثقافة التّعليميّة، وصلتها بالواقع.
- 4- تأثير المتغيّرات والأحداث في حركة التعليم.
- 5- التصرّو المقترح للبحث العلمي المنهجيّ.

المراجع

- 1- آمال العرباوي مهدي عباس : " دور الصحافة المصرية في تبني قضايا التربية والتعليم في الفترة من 1923 إلى 1952 " رسالة دكتوراه ، كلية التربية بأسوان جامعة أسيوط ، 1988.
- 2- إبراهيم بسيوني عميرة وفتحي الديب: تدريس العلوم والتربية العلمية ، القاهرة ، دار المعارف، ط5 ، 1975، ص 312 .
- 3- احمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، الكويت، وكالة المطبوعات، 1977، ص 64.
- 4- جمال جمعه عبد المنعم إبراهيم : " بعض القضايا التربوية في الصحافة المصرية من 1979-1992 " دراسة تحليلية ، كلية التربية بأسيوط جامعة أسيوط ، 1995 .
- 5- حسان محمد حسان : " اتجاهات الفكر التربوي في مصر في الفترة من 1923-1952 " رسالة ماجستير ، كلية التربية جامعة عين شمس ، 1971م.
- 6- حسن رشاد : المكتبات ورسالتها ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ط3 ، 1978، ص 36.
- 7- رشدي طعيمة : تحليل المحتوي في العلوم الإنسانية ، مفهومه ، أسسه ، استخداماته ، القاهرة دار الفكر العربي ، 1987، ص 32 . .
- 8- رفعت عارف محمد عثمان الضبع : " دور الصحافة المصرية في توجيه الرأي العام نحو تطوير أهداف التعليم الجامعي " ، رسالة ماجستير ، كلية البنات جامعة عين شمس ، 1989م
- 9- زينب حسن حسن : " دراسة الفكر التربوي في مصر في الفترة من 1805-1882 " ، رسالة ماجستير ، كلية البنات جامعة عين شمس ، 1975 .

- 10- سعيد إسماعيل علي : " الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية لحركة الفكر التربوي في مصر في الفترة من 1882- 1923 " ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية جامعة عين شمس ، 1969م.
- 11- سليمان عبد الرحمن : الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، ط4، الرياض ، مطابع الشبل للنشر والتوزيع ، 1992، ص7 .
- 12- سليمان نسيم سليمان : " موقف أجهزة التشريع والرأي في مصر من قضايا التعليم من 1923 حتي قيام ثورة 1952 " ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية جامعة عين شمس ، 1978 .
- 13- عبد الراضي إبراهيم محمد : " تطور حركة إصلاح تعليم المرحلة الأولى في مصر سنة 1940 " ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية جامعة عين شمس ، 1983 .
- 14- عبد الله السيد عبد الجواد : المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الإنسانية ، أسبوط ، مكتبة جولد فنجرز ، 1983 ، ص 128 .
- 15- فكري حسن ريان : التدريس أهدافه ، أسسه ، أساليبه ، تقويم نتائجه ، تطبيقاته ، القاهرة، عالم الكتب ، ط2 ، 1971، ص 32 .
- 16- محمد إبراهيم محمد الشطلاوي : " اتجاهات الفكر التربوي في الصحافة المصرية من 1919-1978 دراسة تاريخية مستقبلية " ، رسالة دكتوراه كلية التربية جامعة المنصورة ، 1982م
- 17- محمد خيرى الدرع : معلم الصحافة والإنشاء ، دمشق ، المكتبة الأموية ، 1970 ، ص11.
- 18- محمد سليمان وآخرون : اتجاهات في أصول التدريس بمدارس التعليم الأساسي ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1981، ص7 .
- 19- مصطفى محمد احمد رجب : " فكر طه حسين التربوي بين النظرية والتطبيق " رسالة ماجستير ، كلية التربية بسوهاج جامعة أسبوط ، 1982 .

20 - : " الإعلام التربوي في مصر واقعه ومشكلاته " رسالة دكتوراه ، كلية التربية بسوهاج جامعة أسيوط 1985م.

21- Hallins, Dennis , Charles Ablack voic of Anteebellum ohio,A.R.
Hstorical – Analysis of the palladium of liberity , 1843- 1844 ,
university, 1978 .

22- Seifert Kelvin, " The case of Early Education " ,Crawin
Press New Bury park Mar ,1978. (That study is Available from
computer)

الملاحق

استطلاع رأي

(حول التصور المقترح لإصلاح وتطوير التعليم)

يُرجى كتابة البيانات الآتية بدقة :

الوظيفة /

الاسم (اختياري) /

التخصص /

المؤهل /

السيد الأستاذ /

بعد التحية

يقوم الباحث بدراسة عن تصور مقترح لإصلاح وتطوير التعليم في،
ويأمل الإفادة من سيادتكم في عبارات الاستطلاع هل تمثل محاور لإصلاح وتطوير التعليم أم لا
.

طريقة إبداء الرأي : هذا الاستطلاع موجه لجميع فئات المجتمع والمطلوب قراءة العبارة ووضع
إشارة أمام كلمة موافق إذا كنت موافقاً، وإشارة أمام كلمة غير موافق إذا كنت غير موافق، وإشارة
أمام كلمة غير متأكد إذا كنت غير متأكداً .

مثال توضيحي :

م	العبارة	موافق	غير موافق	غير متأكد
1	نسبة الأمية في ٨٠ % .			
2	سبب انتشار الأمية القوانين			
3	التعليم الأساسي تعليم ذاتي.			
٤	تدريب المعلمين يتوقف على إرادتهم			
٥	المؤسسة التعليمية مسؤولة عن ضعف التدريب .			

الاستطلاع (١)

(التصور المقترح لإصلاح وتطوير التعليم لمرحلة رياض الأطفال في)

م	العبارة	موافق	غير موافق	غير متأكد
1	يفضل أن يكون في كل مدرسة ابتدائية رياض أطفال ذات إدارة مستقلة			
2	الاستعانة بمعلمات تخصص رياض الأطفال .			
3	عمل اختبار ذكاء للأطفال المتقدمين بالتعاون مع كليات التربية .			
4	تخصيص فصل للتلاميذ الأكثر ذكاء .			
5	يكون لكل تلميذ بطاقة مهارات من رياض الأطفال حتى الجامعة يشمل أحوال التلميذ التعليمية والصحية والاجتماعية والخلقية والخلقية وغيرها .			
6	يتابع الأخصائي الاجتماعي والنفسي هذه الملفات بصورة دورية .			
7	لا توجد اختبارات تحصيلية في هذه المرحلة .			
8	يكون التقويم عن طريق الأنشطة العلمية الصفية واللاصفية .			
9	ممنوع منعاً باتاً العقاب البدني واللفظي .			
10	تصرف وجبة غذائية يومية للتلاميذ .			
11	عمل برامج علمية وترفيهية للتلاميذ.			
12	يلحق برياض الأطفال مكتبة ورقية ورقمية			

13	يلحق برياض الأطفال معمل للحاسب الآلي وآخر للعلوم .		
14	يلحق برياض الأطفال ملعب وورشة مشاهدة للمحاكاة .		
15	التعاون التام بين إدارتي التعليم الابتدائي ورياض الأطفال .		
16	التامين الصحي الشامل على كل التلاميذ من قبل ولي الأمر والمؤسسة التعليمية		
17	التامين ضد الحوادث لجميع التلاميذ من قبل ولي الأمر والمؤسسة التعليمية		
18	تقوم المؤسسة التعليمية بوضع رؤية ورسالة وقيم وأهداف لمرحلة رياض الأطفال .		
19	تقوم كل رياض أطفال بوضع رؤية ورسالة وقيم وأهداف معلنة تتماشى مع سياسة التعليم .		
20	تقوم المؤسسة التعليمية بعمل خطة استراتيجية لرياض الأطفال لتحقيق أهداف تلك المرحلة .		
21	تقوم كل رياض أطفال بعمل خطة استراتيجية لتحقيق أهدافها في ضوء خطة التعليم .		
22	ممنوع التدخين داخل مؤسسات المؤسسة التعليمية .		

الاستطلاع (٢)

(التصور المقترح لإصلاح التعليم لمرحلة التعليم الأساسي في)

م	العبارة	موافق	غير موافق	غير متأكد
1	تقوم إدارة المدارس بعمل اختبار ذكاء للمتقدمين لهذه المرحلة بالتعاون مع كليات التربية .			
2	تصنف الفصول تبعاً لاختبارات الذكاء .			
3	تخصص فصول للطلاب الأكثر تحصيلاً			
4	توزع هذه الفصول على المعلمين المشهود لهم بالكفاءة من قبل إدارة التعليم والإدارة المدرسية.			
5	لا يوضع شرط نتيجة الطلاب في الصفوف السابقة كشرط للقبول في الصفوف المتميزة .			
6	يتم وضع ثلاثة اختبارات تحصيلية من الصف الأول، اثنان أساسيان وواحد تكميلي لمن لديه مادتان.			
7	يكون التقويم في هذه المرحلة عن الاختبارات والنشاط البحثي الصيفي.			
8	يكون النجاح آلياً من الصف الأول الابتدائي وحتى الصف الثاني الإعدادي			
9	تطبع الكتب كل ثلاث سنوات في هذه المرحلة .			
10	لا يتسلم الطلاب الكتب بل يتسلمها معلم المادة ويحتفظ بها داخل الفصل لتنشيط مهارة الاستذكار في المدرسة.			

11	الاستذكار يكون داخل الفصول تبعاً لجدول معلن من قبل الإدارة المدرسية ، وتشرف عليه الإدارة التعليمية .		
12	يُسَلَّم أستاذ المادة الطلاب الكتب في بداية كل حصة ويجمعها نهاية الحصة .		
13	تطبع كتب الأنشطة والمواد العملية وتسلم للمعلمين فقط .		
14	تُسَلَّم الكتب القديمة لمستودعات معتمد الكتب المدرسية تمهيداً لتدويرها واستخدامها مرة أخرى .		
15	يوجد في كل مدرسة بطاقة مهارات لتسجيل تحصيله العلمي، ومهارته كافة.		
16	صرف دعم مالي شهري رمزي للطلاب .		
17	ممنوع منعاً باتاً العقاب اللفظي او البدني .		
18	ممنوع منعاً باتاً التدخين داخل المؤسسة التعليمية .		
19	التدريب المستمر لجميع العاملين بالمدرسة علي تكنولوجيا التعليم .		
20	جعل الإدارة المدرسية والتعليمية إدارات الكترونية (أتمتة الإدارات)		
21	تطبيق برنامج الأمن والسلامة الخاص بالكوارث والأزمات بالتعاون مع الدفاع المدني .		
22	إنشاء مركز للطلاب المتفوقين في كل مدرسة .		
23	إنشاء مركز للطلاب الضعاف دراسياً.		
24	الكشف عن الطلاب طبياً و بصورة دورية لمحاربة الإدمان والأمراض السارية.		

25	أن تحتوي المدرسة على ملاعب ومعامل وورش ومكتبة ورقية ورقمية		
26	الاهتمام بالأسابيع التربوية مثل : أسبوع المعلم وأسبوع التدخين وهكذا .		
27	تدريب خبراء تربويين للإشراف على برامج إصلاح وتطوير التعليم .		
28	الاهتمام بالنظافة العامة والنظام العام وإدارة الوقت .		
29	إحلال الكتب الالكترونية محل الكتب الورقية مستقبلاً.		
30	يمنع استخدام غير الكتب المدرسية في المدرسة		
31	تقوم المؤسسة التعليمية بعمل رؤية ورسالة وقيم وأهداف لمرحلة التعليم الأساسي .		
32	تقوم المؤسسة التعليمية بتصميم خطة استراتيجية لتحقيق أهداف تلك المرحلة .		
33	تقوم إدارات المدارس بعرض رؤية ورسالة وقيم وأهداف لكل مدرسة .		
34	تقوم المؤسسة التعليمية برصد عدد من المدارس سنوياً تمهيداً لدخولها الاعتماد الأكاديمي بوصفها مدارس ذات جودة .		
35	تقوم كل إدارة مدرسية بتنفيذ خطة تدريبية خاصة بها ضمن العطل الأسبوعية .		
36	الاهتمام بالإعلام التربوي.		
37	الاهتمام بالانتماء الوطني والوحدة الوطنية .		

الاستطلاع (٣)

التصور المقترح لإصلاح وتطوير التعليم لمرحلة التعليم الثانوي في (.....)

(التعليم الثانوي العام)

م	العبارة	موافق	غير موافق	غير متأكد
1)	تقوم إدارات المدارس بعمل اختبار مهاري للطلاب المتقدمين بالتنسيق مع المؤسسة التعليمية.			
2	تصنف الفصول تبعاً لدرجات الاختبار .			
3	توزع فصول الطلاب الأكثر مهارة على المعلمين المشهود لهم بالكفاءة من خلال مخرجات التدريب.			
4	لا يوضع شرط نتيجة الطلاب في الاختبار وسيلة لتصنيف الفصول .			
5	تُجدد المناهج في هذه المرحلة كل ثلاث سنوات .			
6	يقتصر تسليم الكتب للطلاب على المواد النظرية، والنشاط يقوم به الطالب من خلال البحث.			
7	تعقد اختبارات الصف الأول والثاني الثانوي من امتحانين ونشاط بحثي صيفي.			

8	يعود العمل بنظام التعويض وهو أن ينقل الطالب للفرقة الأعلى إذا رسب في مادتين وحصل على ربع الدرجة التحريرية فيها.		
9	يمنع منعاً باتاً العقاب البدني واللفظي .		
10	ممنوع التدخين داخل المؤسسة التعليمية .		
11	تقوم إدارة المدارس بالكشف الطبي اللازم للطلاب دورياً لمحاربة الإدمان والأوبئة.		
12	تصبح التخصصات علمي وأدبي فقط .		
13	اعتماد نظام القبول في العلمي إلى الأدبي والعكس إلا باختبار		
14	إلغاء التحويل من العلمي إلى الأدبي والعكس إلا باختبار		
15	تقسم درجات الصف الثالث الثانوي إلى امتحان نهائي + النشاط البحثي.		
16	يوضع امتحان الثانوية العامة من قبل لجان مختصة نزيهة ضمن بنك أسئلة .		
17	فرض نظام السنة التحضيرية لمن أراد دخول الكليات الصحية والهندسية وتحسب سنة دراسية ضمن الكلية التي يلتحق بها .		
18	صرف تعويض شهري رمزي للطلاب بدل نفقات قرطاسية .		
19	تدريب الجهاز الفني والإداري والأكاديمي على تكنولوجيا التعليم، وطرائق التدريس .		

20	جعل إدارات المدارس وكذلك الإدارات التعليمية إدارات الكترونية (الأتمتة)		
21	الاهتمام بالجانب العملي في التدريس .		
22	يكون التقويم للصفوف الانتقالية على أساس أعمال تحريرية وشفوية وعملية وبحوث علمية وأنشطة .		
23	الاهتمام بالمكتبات والمختبرات .		
24	الاهتمام بالنظافة العامة والنظام العام وإدارة الوقت .		
25	التدريب على برنامج الأمن والسلامة بالتعاون مع الدفاع المدني .		
26	اعتماد مبدأ المؤهل الإداري التخصصي لإدارة المدارس الثانوية.		
27	إنشاء مركز للطلاب المتفوقين دراسيا .		
28	إنشاء مركز للطلاب المتعسرين دراسيا .		
29	تفعيل برامج أوائل الطلبة .		
30	عمل برامج للأسابيع التربوية مثل : أسبوع المرور وأسبوع الانتماء وأسبوع الإدمان وغيره		
31	فتح المدارس بعد اليوم الدراسي لتقديم التعليم المسائي للمنقطعين .		
32	تفعيل المشاركة المجتمعية بين المدرسة والبيئة .		
33	تقوم المؤسسة التعليمية بوضع رؤية ورسالة وقيم وأهداف لهذه المرحلة		

34	تقوم المؤسسة التعليمية بوضع خطة استراتيجية لتحقيق أهداف هذه المرحلة .		
35	تقوم إدارات المدارس بوضع رؤية ورسالة وقيم وأهداف لكل مدرسة .		
36	تقوم إدارات المدارس بوضع خطة استراتيجية في ضوء خطة المؤسسة التعليمية .		
37	استعداد المؤسسة التعليمية لوضع عدد من المدارس الثانوية على قائمة الاعتماد الأكاديمي لمعايير الجودة .		

الاستطلاع (٤)

(التعليم الثانوي الفني والمهني)

م	العبارة	موافق	غير موافق	غير متأكد
1	يفصل التعليم الفني عن المؤسسة التربوية التعليمية.			
2	التعليم الزراعي يتبع وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي ومراكز البحوث الزراعية .			
3	التعليم الصناعي يتبع وزارة الصناعة، ووزارة البترول والثروة المعدنية، ووزارة الكهرباء والطاقة بحسب التخصص المعتمد في الثانويات الفنية والمهنية.			
4	التعليم التجاري يتبع وزارة التموين والتجارة الداخلية ووزارة الاستثمار ووزارة المالية ووزارة التخطيط والتجارة الخارجية بحسب التخصص .			
5	تطوير مناهج التعليم الفني بما يواكب المتغيرات العالمية.			
6	تبقى مواقع مدارس التعليم الفني كما هي وتنقل تبعيتها فقط للجهات المختصة .			
7	لا تتدخل المؤسسة التعليمية التربوية في أي شأن من شؤون التعليم الفني إلا إذا طلب منها ذلك من الجهات التي تشرف عليه .			
8	منع العقاب البدني أو اللفظي .			
9	منع التدخين داخل مؤسسات التعليم الفني .			

10	تخصيص تعويض شهري رمزي للطلاب في التعليم الفني.		
11	تقوم إدارات التعليم الفني بالكشف الطبي الدوري على الطلاب لمكافحة الإدمان والأوبئة.		
12	تكون هناك مسميات جديدة مثل إدارة التعليم الفني، ومديرية التعليم الفني ضمن كل منطقة .		
13	تختص المؤسسة التعليمية فقط بالتعليم العام من رياض الأطفال حتى الثانوية العامة .		
14	جعل المدرسة الفنية مدرسة إنتاجية وتساهم في سوق العمل		
15	تكون الدراسة في الصف الأول الإعدادي الفني أربعة أيام في المدرسة نظري، ويومين عملي في المختبر .		
16	تكون الدراسة في الصف الثاني الإعدادي الفني ثلاثة أيام نظري داخل المدرسة وثلاثة أيام عملي خارجها .		
17	تكون الدراسة في الصف الثالث الإعدادي الفني نظري داخل المدرسة وأربعة أيام عملي خارجها .		
18	تطبع المناهج للمواد النظرية فقط أما المواد العملية فتسلم فقط نسخة لكل معلم .		
19	يستعان في التدريس بالمؤهلات العليا المختصة قدر الإمكان.		
20	توزع الدرجات للمواد الفنية : 30% نظري ، 70% عملي.		
21	يعقد الامتحان من دور نهائي + نشاط إنتاجي صيفي.		

22	يطبق نظام التعويض وهو إذا رسب الطالب في مادتين وحصل علي ربع الدرجة التحريرية ونصف الدرجة العملية في المواد الفنية فإنه ينقل إلى الصف الأعلى أما في المواد النظرية فيكتفي بحصوله على ربع الدرجة التحريرية .		
23	يكون امتحان الشهادة الثانوية الفنية على مستوى البلاد كلها .		
24	يكون تصحيح الأوراق الامتحانية في مراكز المحافظات .		
25	تكون المراقبة على امتحانات الشهادة الثانوية العامة والمهنية والفنية داخل المحافظة ولا داعي أن تكون خارجها.		
26	تكون امتحانات الثانوية الفنية من امتحانين فصليين داخل المحافظة الواحدة .		
27	لا يتسلم الطلاب الكتب الجديدة إلا إذا سلم الطالب الكتب القديمة لإدارة المدرسة في المرحلة الإعدادية.		
28	تسلم الكتب القديمة للمخازن لتدويرها واستخدامها مرة أخرى		
29	تقوم الهيئات الفنية والمهنية المعنية بوضع رؤية ورسالة وقيم وأهداف للتعليم الفني .		
30	تقوم الهيئات الفنية والمهنية المعنية بعمل خطة استراتيجية لتحقيق أهداف التعليم الفني .		
31	تقوم الهيئات الفنية والمهنية المعنية بإدراج بعض المدارس تمهيدا للاعتماد الأكاديمي ضمن نظام الجودة .		

			32	تقوم إدارة كل مدرسة بوضع رؤية ورسالة وقيم وأهداف لهذه المدرسة .
			33	تقوم إدارة كل مدرسة بوضع خطة استراتيجية لتحقيق أهدافها .

الاستطلاع (٥)

(التصور المقترح لإصلاح التعليم لمرحلة " تعليم الكبار ")

م	العبارة	موافق	غير موافق	غير موافق
1	تشكيل الهيئة العامة لمحو الأمية وتعليم الكبار .			
2	تلتزم المؤسسة التعليمية بتنفيذ برامج محو الأمية .			
3	فتح المدارس ساعتين يومياً بعد اليوم الدراسي لبرامج محو الأمية وتعليم الكبار .			
4	صرف حافز للمعلم المشترك في برنامج محو الأمية.			
5	وضع خطة لمدة عامين لجعل البلاد خالية من الأمية.			
6	إقامة برنامج متكامل الهيئات والإدارات لمتابعة خطة مواجهة الأمية، وتحقيق تعليم الكبار .			
7	عمل برامج توعية بخطورة الأمية من قبل الإعلام .			
8	صرف الكتب والأدوات الكتابية مجاناً للدارسين في برامج تعليم الكبار .			
9	الاستخدام الأمثل لموارد المدارس والمعلمين في برنامج محو الأمية .			
10	جعل التخلص من الأمية مشروع وطني فاعل تستنفذ جميع المؤسسات من أجله.			

الاستطلاع (٦)

(التصوّر المقترح لإصلاح وتطوير التعليم " استحداث المجالس الاستشارية ")

1	الاحتفاظ بالمعلمين المُحالين على التقاعد للاستفادة من خبراتهم .		
2	تقوم كل مدرسة بعمل مجلس استشاري من المعلمين المحالين على التقاعد للاستفادة منهم في حل المشكلات التعليمية .		
3	يعقد مدراء المدارس اجتماعات دورية بهؤلاء المستشارين لعرض المشكلات المدرسية عليهم .		
4	أن يحتفظ هيئة التدريس في المدارس بصفاتهم الاعتبارية حتى بعد خروجهم على سن التقاعد أسوة بالأستاذ الجامعي .		
5	يضع هؤلاء المستشارون خطط التعليم الاستراتيجية .		
6	يتابع المستشارون الخطة في كل مراحلها .		
7	إشراك المستشارين في اجتماعات مجالس الآباء والمعلمين والأمناء .		
8	يساعد هؤلاء المستشارين الأخصائيين النفسيين والاجتماعيين في تذليل المشكلات التي يتعرضون لها		
9	يشارك هؤلاء المستشارون في اللقاءات غير الرسمية مع أولياء الأمور والموجهين لتذليل العقبات .		
10	المستشارون هم حلقة الوصل بين المدرسة والمجتمع المدني والمعلمين .		
11	يشارك المستشارون في سد العجز التدريسي إن وجد .		

(التصوّر المقترح لإصلاح وتطوير التعليم "المناهج وطباعة الكتب")

م	العبرة	موافق	غير موافق	غير متأكد
1	المؤسسة التربوية تُشرف على المناهج عبر دائرة المناهج العامة .			
2	تُجدد الكتب في مرحلة التعليم الأساسي مرة بشقيها الابتدائي والإعدادي كل ست سنوات بشكل دوري.			
3	تُجدد المناهج للمرحلة الإعدادية بشكل دوري كل ثلاث سنوات .			
4	توزع كتب المرحلتين الابتدائية والإعدادية مجاناً، وتُدعم كتب المرحلة الثانوية لتوزع بتكلفة رمزية.			
5	تُدعم كتب المتعلمين بكتاب أنشطة للمواد الآتية : اللغة العربية – الرياضيات – العلوم – اللغات			
6	تُرسل الكتب القديمة إلى مستودعات الكتب لتدويرها واستخدامها مرة أخرى.			
7	يطبع كتاب واحد للفصلين الدراسيين .			
8	يحتفظ المعلم بكتب الأنشطة في الفصل لتوزيعها في حصص التدريس والاستذكار .			
(التصوّر المقترح لإصلاح وتطوير التعليم " الاستذكار والأنشطة ")				
1	الاستذكار يكون في المدارس من الصف الأول الابتدائي حتى الصف الثالث الإعدادي .			

2	تخصّص حصص للتدريس وأخرى للاستذكار طبقاً لجدول معطن من قبل المدرسة، وتشرف عليه الإدارة التعليمية .		
3	لا يصطحب الطلاب إلى منازلهم آخر اليوم الدراسي أية كتب او مواد كتابية .		
4	يقام في كل مدرسة مركز للاستذكار والأنشطة.		
5	تُخفّف الواجبات المنزليّة.		
6	تُقرّر الأنشطة الترفيهية من مرحلة من رياض الأطفال حتّى الصف الثاني الإعدادي .		
7	يكون النّجاح انتقالياً من الصف الأول الابتدائي حتّى الصف الثاني الإعدادي .		
8	يُعتمد في تقويم الطالب على الأنشطة العلمية اليومية والأسبوعية والشهرية + الاختبارات.		
9	توجد بطاقة مهارات في كل مدرسة من أول يوم دراسة لرصد درجات الطلاب ومهاراتهم باستمرار		
10	فتح برنامج خاص للتعزيز التعليمي على شكل دوام مسائي ضمن برامج خاصّة .		
١١	وضع لوائح خاصّة بتنظيم التعليم الخاص.		
(التّصوّر المقترح لإصلاح وتطوير التّعليم " المُعلّم ")			
1	تكون رخصة التدريس الأساسيّة هي المؤهل العالي التربويّ .		
2	تطوير نظام مسابقات المدرّسين .		

3	جعل الأولوية في اختصاص معلم الصف لخريجي كليات التربية، وخاصة خريجي قسم " معلم الصف "		
4	يخضع كل معلم بداية تعيينه لتدريب مهني وثقافي واسع.		
5	تخفيف أعداد المعلمين الوكلاء قدر الإمكان.		
6	تكون القوة الأساسية في التدريس من خريجي كليات التربية وإذا كان هناك عجز فيستعان بالمؤهلات التربوية الأخرى .		
7	يستعان في حالة العجز بالوكلاء بصورة مؤقتة.		
8	يتم تعيين الوكلاء بصورة مؤقتة، ومن يستطيع منهم تحقيق مؤهل تربوي يتم تثبيته.		
9	يتم تأهيل المعلمين الوكلاء عبر معاهد أو أكاديميات إعداد المعلمين.		
10	لا يجوز استغلال التربية والتعليم لغرض إيجاد عمل، والتخلص من البطالة.		
11	يتم حصر المناصب الإدارية بخريجي الكليات والمعاهد الإدارية المتخصصة.		
12	إحلال خريجي كليات التربية محل الوكلاء بمجرد توفر هؤلاء الخريجين. ف		
13	وضع معايير مهنية للمعلم للعمل في التدريس .		
14	وضع معايير للحقوق والواجبات خاصة بالمعلم.		
15	جعل رواتب للمعلمين الأعلى بين الموظفين.		
16	مساواة المعلمين الحاصلين على الدكتوراه أثناء الخدمة بزملائهم في الجامعات .		

17	تخصيص بعثات خارجية للمعلمين المتميزين .			
18	التدريب المستمر على تكنولوجيا التعليم .			
19	أن يُدعم التدريب عن بُعد بواسطة السوشي ميديا			
20	تشكيل هيكلية المدرسة الإدارية من : مدير - وكيل علمي - وكيل إداري - أمين سر			
21	تغيير الصورة الذهنية المهينة للمعلم في جميع وسائل الإعلام .			

مخرجات الفصل :

- 1- الاهتمام بمراحل التعليم المختلفة وذلك بوضع رؤية ورسالة وقيم وأهداف واضحة لتحقيق المنتج التعليمي.
- 2- دعم المناهج التربوية وطباعة الكتب، وتطوير نظام الامتحانات، وضبط التعليم الخاص.
- 3- إنشاء " بنك المعلم " .
- 4- استحداث مجالس استشارية للمدارس .
- 5- الاهتمام بالمعلمين الحاصلين على مؤهلات علمية أكاديمية عليا أثناء الخدمة.
- 6- القضاء نهائياً على الأمية ، ودعم برامج تعليم الكبار .
- 7- فصل التعليم الفني عن وزارات التربية والتعليم، وربطه بوزارات الصناعة والتجارة والزراعة بحسب الاختصاص.
- 8- استحداث ورش عالية الجودة في التعليم الفني .
- 9- استحداث فصول للمتفوقين، ودعم مدارس المبدعين.
- 10- تنظيم برامج خاصة للطلاب المتأخرين والمتعسرين دراسياً.
- 11 - إقرار نظام الامتحانات النهائية من فصلين، إضافة إلى نظام النشاط الصيفي البحثي.
- ١٢- تنظيم عمليات انتقاء المعلمين.

الفصل الثاني

مقترحات الندوة التربوية للخبراء في منبج

مقترحات الندوة التربوية للخبراء في منبج (المعلمون)

1 - متطلبات انتقاء المعلمين :

- أ- معلم الصف + معلم الاختصاص :
- الحصول على مؤهل تربوي أكاديمي أقله معهد إعداد المعلمين لمعلم الصف ، وأقله الشهادة الجامعية لمعلم الاختصاص .
- الخضوع لامتحان شفوي وكتابي تجريه لجنة التربية بإشراف هيئة علمية مختصة .
- إبراز المتقدم وثيقة حسن سيرة صادرة من المؤسسة التعليمية التي تخرج منها .
- تقديم وثائق مصدقة مشفوعة بالنسخ الأصلية .

2 - شروط انتقاء المعلمين :

- أن يُبرز المتقدم وثائقه الرسمية الأصلية المطلوبة .
- أن يتجاوز جميع الاختبارات التي تضعها لجنة التربية.
- أن يخضع لجميع الدورات والورش التدريبية التي تفرضها لجنة التربية .

- ألا يقلّ عمر المتقدم عن ٢٢ عاماً ، وألا يتجاوز عمره ٤٠ أربعين عاماً .
- أن يلتزم بمكان التعيين أياً كان .
- أن يلتزم بالعمل ضمن ملاك لجنة التربية لمدة عامين على الأقلّ.

3 - آليات انتقاء المعلمين :

- تشكيل لجنة إدارية ولجنة علمية ، مهمة اللجنة الإدارية متابعة وثائق المتقدمين واستكمالها ، ومهمة اللجنة العلمية تنفيذ الاختبارات الشفوية والكتابية التي يخضع لها المتقدمون ، كما تقوم اللجنة العلمية بتشكيل مجموعات للتصحيح والتنقيح والتدقيق أصولاً .
- وضع إحصائية مسبقة للأعداد المطلوبة للتعيين .
- تقسيم المتقدمين إلى فئات بحسب التخصصات المطلوبة .
- مراعاة التخصصات العلمية في الاختبارات التخصصية ، ودمج الاختبارات التربوية والسلوكية للجميع

- فرز المعلمين الناجحين إلى المدارس وفق المعطيات الآتية :
- أ- ٣٠% : للمؤهل العلمي : (٣٠% للدكتوراة
- ٢٠% للماجستير - ١٠% للإجازة الجامعية -
- ٥% للمعاهد بمختلف تخصصاتها) .
- ب- ٣٠% : للاختبار الشفوي .
- ت- ٤٠% : للاختبار الكتابي .
- تقسيم المعلمين المعيّنين بشكل متساوٍ ضمن قطاعات، كل قطاع يتبع لمتابع تربوي علمياً .
- متابعة اعتراضات المعلمين على نتائج الاختبارات والتعيينات عبر لجنة قانونية تناقش في نطاق اللوائح والقوانين .
- توثيق الاختبارات الشفوية والكتابية عبر الفيديو ، والاحتفاظ بالتوثيق ضمن الأرشيف .

4- تنفيذ ومتابعة تعيينات المعلمين :

- القيام بإحصاءات دقيقة لأعداد الشواغر الموجودة في المدارس، والتعيين على أساسها .
- التعيين ضمن الاختصاص المطلوب ، وبعدد نصاب لا يقل عن عشرين ساعة أسبوعياً .

- تشكيل لجنة للتعين مؤلفة من : رئاسة اللجنة - ممثل عن اتحاد المعلمين - ممثل عن لجنة المتابعين التربويين - موظف أرشيف للتدوين .

- ينبغي أن تكون المفاضلة بين المعلمين المتساوين في المؤهلات العلمية والاختبارات على أساس تقييم من الهيئة العلمية .

5 - تأهيل وتدريب المعلمين :

- خضوع المعلمين المعيّنين لدورة تأهيل تربوي وفق معايير الخطّة الصفية (دورة طرائق) .

- خضوع المعلمين المعيّنين لدورة اختصاصيّة كلّ باختصاصه يجريها المتابعون الاختصاصيون .

- ينبغي على المعلمين المعيّنين تقديم تقرير شهريّ لنشاطهم الصّفّي للمتابعين المسؤولين عنهم .

- ينبغي على المتابعين متابعة تحضير المعلمين للدروس والالتزام بمخرجات التدريب .

- ينبغي على المتابعين رفع تقارير شهرية مفصلة عن واقع المعلمين والتزامهم بالخطط الموضوعية .

- إقامة مجموعات تدريبية تفاعلية عبر السوشي ميديا والواتس آب لعرض مستجدات التدريب ، وتوجيه المعلمين .

- تأهيل فريق مدربين احترافي يتم تزويده بالبرامج والتدريبات المناسبة .
- حصر التدريب بمعهد إعداد المعلمين، وتطوير برامج المعهد بما يتناسب مع احتياجات المدارس من التخصصات.
- منح خريجي معهد إعداد المعلمين شهادة تخرج معتمدة تخولهم متابعة تعليمهم في كليات التربية - قسم معلم الصف.
- تزويد معاهد المعلمين ببرامج تكنولوجيا التعليم، وتقنياته.
- دعم برامج التدريب مادياً ومعنوياً.
- تكريم المتفوقين في التدريب من المعلمين، ومنحهم حوافز تشجيعية مادية ومهنية.